



## Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours

Jocelyne Barreau, Delphine Brochard

### ► To cite this version:

Jocelyne Barreau, Delphine Brochard. Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours. Travail et Emploi, 2003, 93, pp.45-59. hal-03227801

**HAL Id: hal-03227801**

**<https://hal.science/hal-03227801>**

Submitted on 20 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours

Jocelyne Barreau, Delphine Brochard (\*)

En matière de logiques de rémunération un débat théorique existe, qui oppose d'un côté les tenants de la thèse de l'abandon des systèmes de rémunération propres aux « trente glorieuses » au profit de « nouvelles » politiques salariales mieux adaptées à la flexibilisation de la demande (notamment BEFFA, BOYER et TOUFFUT, 1999), et de l'autre, ceux qui défendent la thèse de l'existence de simples aménagements à la marge de ces systèmes (REYNAUD et NAJMAN, 1992). A ces deux catégories s'ajoute une troisième, constituée de ceux pour qui l'individualisation-flexibilisation des rémunérations relevée par les tenants de la première thèse tendrait à se substituer à la flexibilisation de l'emploi (WEITZMAN, 1986).

L'étude présentée ici <sup>(1)</sup>, basée sur les données de l'enquête REPONSE 1998, vise à apporter quelques éléments de réflexion à ce débat (cf. encadré 1). Plus précisément, il s'agit pour nous d'analyser les pratiques salariales des entreprises françaises, leurs évolutions récentes, leurs déterminants et leurs justifications. Cette étude porte sur les établissements français de plus de 20 salariés (champ de l'enquête REPONSE), hors secteurs administrations et éducation-santé-social. La plupart des salariés de ces deux secteurs relèvent en effet, soit d'un statut législatif ou réglementaire (comme c'est le cas pour la S.N.C.F., par exemple), soit de conventions collectives du type « fonction publique aménagée » selon la terminologie de J. SAGLIO (1987), ce qui limite fortement la diversification des pratiques salariales <sup>(2)</sup>. Afin d'établir une comparaison serrée des pratiques appliquées aux cadres et aux non cadres, nous avons également éliminé de notre champ d'investigation les établissements ne présentant pas solidairement ces deux catégories de salariés <sup>(3)</sup>.

L'enquête REPONSE 1998 fait apparaître, nous allons le voir, une large diversification des pratiques

salariales, associée à une segmentation nette entre cadres et non cadres. La comparaison des résultats des enquêtes de 1998 et 1993 pour un « panel » d'établissements souligne ce développement de l'individualisation (et de la flexibilisation) des rémunérations. Mais l'analyse des politiques de rémunération qui sous-tendent ces « nouvelles » pratiques salariales et des discours les justifiant révèle un décalage patent entre les pratiques repérées et les politiques affichées. L'étude des caractéristiques des établissements (et entreprises) opérant une individualisation totale et une flexibilisation des rémunérations permet de mieux appréhender les logiques salariales à l'œuvre derrière ces pratiques.

## Des pratiques salariales diversifiées et segmentées

L'enquête REPONSE fait apparaître de façon incontestable le poids de l'individualisation et de la flexibilisation dans les rémunérations, ainsi qu'une segmentation nette entre les pratiques salariales appliquées aux cadres et aux non cadres. A des échelles différentes pour ces deux catégories, les augmentations individualisées prennent le pas sur les augmentations générales. A ces augmentations individualisées sont souvent associées des primes liées à la performance individuelle ou collective, et assez rarement des *stock options*. Au total, si l'on dresse une liste exhaustive des pratiques salariales, toutes les possibilités sont utilisées par les entreprises, de l'absence totale d'augmentation à la combinaison de toutes les formes possibles d'augmentation. L'étude en dynamique des pratiques salariales, au sein d'un « panel » composé d'établissements ayant répondu aux enquêtes REPONSE 1992 et 1998, confirme ce développement de l'individualisation (et de la flexibilisation).

\* LESSOR, Université de Rennes 2, adresses email : jocelyne.barreau@uhb.fr, delphine.brochard@libertysurf.fr

1. Nous remercions Philippe MICHEL (statisticien associé) et Philippe GARAT (Laboratoire de statistiques, Université Rennes 2), pour leurs précieux conseils, ainsi que les étudiants de la filière MASS et du DESS « Statistiques pour l'entreprise » (Université Rennes 2) qui ont initié les exploitations statistiques présentées dans cet article.

2. L'enquête fait apparaître que 45 % des établissements appartenant au secteur éducation-santé-social ne versent que des augmentations générales (à l'exclusion d'augmentations individualisées et de primes) à leurs salariés non cadres ; ils ne sont que 9 % à adopter cette pratique dans l'ensemble de l'échantillon.

3. Cette restriction revient à éliminer les établissements sans cadres, ce qui représente 5,5 % des établissements enquêtés. Il s'agit pour la plupart (95 %) d'établissements de moins de 100 salariés et pour la moitié d'entre eux de mono-établissements. Ces établissements se distinguent par une pratique salariale « traditionnelle » : ils ont recours plus souvent que la moyenne à des augmentations généralisées et moins souvent à des augmentations individualisées et/ou flexibles

## Encadré 1

### L'exploitation de l'enquête

Seul le versant « employeur » de l'enquête REPONSE a été exploité pour cette étude ; nous avons travaillé en particulier sur les parties du questionnaire portant sur « l'implication des salariés et les politiques salariales » et sur « les négociations et discussions salariales ». Au sein de ce questionnaire, les employeurs (ou leurs représentants) sont interrogés sur les types d'augmentations accordées en 1998 aux salariés non cadres d'une part, et aux salariés cadres, d'autre part, (les items proposés étant : augmentations générales et/ou individualisées hors primes, primes liées à la performance individuelle ou collective, versement de stock options, absence d'augmentation). Les employeurs ne sont en revanche pas interrogés sur les niveaux de rémunération versée par leurs établissements. Sur cette base, il est possible de repérer la structure des augmentations salariales accordées (ou leur absence) mais non de quantifier ces augmentations. Ce faisant, cette étude voit son objet (les variables à expliquer) limité à la structure des rémunérations. Soulignons aussi que le libellé de ladite question ne permet pas de distinguer entre les établissements qui accordent des augmentations individualisées à la majorité de leurs salariés cadres ou non cadres et ceux qui n'accordent ce type d'augmentation qu'à une minorité (une seule catégorie très spécifique par exemple).

Pour ce qui est des variables explicatives, l'enquête REPONSE permet de relier la question des rémunérations à l'ensemble des autres dimensions de l'établissement. Pour notre part, nous avons mobilisé des variables reflétant les caractéristiques structurelles de l'établissement (secteur d'activité, taille de l'établissement et de l'entreprise, ancienneté et statut de l'établissement), des variables permettant d'appréhender son « état de santé » économique (l'évolution de l'activité, sa prévisibilité, la rentabilité comparée à celle des concurrents), de caractériser les relations sociales (présence de délégués syndicaux, occurrence de conflits collectifs, évaluation du climat social), la gestion de l'emploi (structure de qualification, emplois de salariés précaires), ainsi que les objectifs visés à travers ces pratiques de rémunération. Notons à ce propos que la définition de l'un des critères proposés comme déterminant les décisions de revalorisation des salaires, soit celui de l'inflation, est problématique car il n'est pas précisé dans l'intitulé de la question s'il s'agit de l'inflation anticipée ou constatée. Néanmoins, le faible taux d'inflation de l'économie française à la fin de la décennie quatre-vingt-dix limite la portée de cette imprécision.

Tableau 1

### Répartition des établissements selon leurs pratiques salariales pour les cadres et les non cadres

En % d'établissements

| Types d'augmentation accordée en 1998 | Augmentations générales | Augmentations individualisées (hors primes) | Primes liées à la performance individuelle | Primes liées à la performance collective | Aucune augmentation |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------|
| Salariés non cadres                   | 68,7                    | 77,5                                        | 59,7                                       | 40,5                                     | 3,9                 |
| Salariés cadres                       | 47,1                    | 62,7                                        | 57                                         | 37,7                                     | 15,9                |

Champ : établissements de plus de 20 salariés (hors secteurs administration et éducation-santé-social) ayant à la fois des salariés cadres et non cadres ; les chiffres sont pondérés.

Source : enquête REPONSE 1998, MES-DARES

### Des rémunérations individualisées et flexibles

L'enquête REPONSE permet de repérer les pratiques salariales des établissements et entreprises français à travers les types d'augmentations de rémunération accordées aux salariés non cadres et cadres au titre de l'année 1998.

Si dans les années soixante, en période de croissance élevée, l'ensemble des entreprises accordaient des augmentations générales <sup>(4)</sup> qui, non seulement compensaient les pertes de pouvoir d'achat dues à l'inflation, mais également anticipaient les gains de productivité, il apparaît que :

- presque un tiers des entreprises rejettent cette pratique à l'égard des non cadres en 1998 ;

4. Précisons que si les augmentations générales étaient alors la principale composante des évolutions salariales, le processus d'individualisa-

tion était déjà présent, notamment sous la forme du salaire au rendement (F. EYRAUD *et alii*, 1989, p. 198).

– la moitié l’abandonne à l’égard des cadres (68,7 % des établissements interrogés accordent des augmentations générales aux non cadres, moins de la moitié des établissements français, soit 47 %, accordent de telles augmentations à leurs cadres, cf. tableau 1). Ces chiffres sont, précisons-le, non exclusifs.

La progression régulière de l’individualisation observée par d’autres enquêtes depuis 1986 (EUSTACHE 1986, SCHWALD 1987, SANDOVAL 1996 et 1997) est donc confirmée. Plus des trois quarts des établissements (77,5 %) accordent des augmentations individualisées hors primes aux non cadres, plus de la moitié (62,7 %) accordent de telles augmentations aux cadres (5).

Suivant la distinction introduite par G. DONNADIEU (1993, p. 25 et s.), les augmentations individualisées peuvent porter sur le « salaire de qualification » (composé du salaire de base et éventuellement d’un complément individuel) ou sur le « salaire de performance » (bonus réversible, récompensant la performance). Dans le premier cas, elles sont cumulatives et irréversibles, et leur niveau est lié à celui du poste ou de la fonction, à la capacité prouvée du titulaire, à son âge, à son ancienneté, etc. Dans le second cas, elles sont réversibles et sont sources de flexibilité ; individualisation et flexibilisation se confondent alors (R. SANDRETTO 1994, p. 274).

Si les pratiques à l’égard des cadres et des non cadres apparaissent très différentes en ce qui concerne le versement d’augmentations générales et d’augmentations individualisées, elles sont moins différenciées en ce qui concerne l’octroi de primes, que ces primes soient liées à la performance individuelle ou à la performance collective. Le recours aux primes liées à la performance relève indiscutablement d’une volonté de flexibiliser la masse salariale puisque leur montant est redéfini chaque année, contrairement à celui des primes d’ancienneté, généralement défini par la convention collective de branche, ou à celui des primes de contraintes de poste et de primes liées au salaire de base (prime de fin d’année, treizième mois ...), prévues par la convention collective de branche ou par un accord d’entreprise (6). Les primes liées à la performance individuelle (accordées par 59,7 % des établissements aux non cadres et par 57 % des établissements aux cadres) et les primes à la performance collective (accordées par 40,5 % des établissements aux non

cadres et à 37,7 % des établissements aux cadres) sont réversibles et donnent donc beaucoup de flexibilité à la masse salariale.

Par contre les *stocks options*, globalement très peu utilisés en 1998, demeurent une pratique marginale essentiellement destinée aux cadres (3,2 % des établissements en versent à leurs cadres, 1,7 % en font bénéficier des non cadres).

## Des « formules » salariales

On peut affiner ces observations en étudiant les combinaisons opérées par les employeurs entre ces types d’augmentation, que nous proposons d’appeler les « formules salariales ». Ces formules salariales sont les différentes combinaisons ou associations de quatre modalités d’augmentation de la rémunération : les augmentations générales et individuelles et les primes liées aux performances individuelles et collectives. Nous avons éliminé la modalité « *stock options* » en raison de son caractère marginal.

La diversification des pratiques de rémunération et la segmentation cadres/non cadres déjà observées s’accroissent ici. Les seize combinaisons possibles sont utilisées, à des degrés divers pour les salariés non cadres et cadres (les chiffres mentionnés ci-après sont exclusifs : les établissements notés comme accordant des augmentations générales sont ceux qui n’accordent que des augmentations générales de salaire à leurs salariés).

## La diversité des pratiques salariales

Ces quatre types d’augmentation sont utilisés conjointement par 16,8 % des établissements pour leurs salariés non cadres, par 12,9 % pour leurs salariés cadres et par 7,2 % pour l’ensemble de leur personnel. Aucune de ces quatre modalités d’augmentation n’a été utilisée, et probablement aucune augmentation n’a été accordée pour l’année 1998, dans 3,9 % des établissements pour leurs salariés non cadres, dans 15,9 % des établissements pour leurs salariés cadres et dans 3,1 % des établissements pour l’ensemble du personnel.

Le choix de n’accorder que des augmentations générales se fait rare, y compris pour les salariés non cadres (environ 5 % des établissements). Celui de n’accorder que des augmentations individualisées a

5. Rappelons (cf. encadré 1) que le libellé de la question ne permet pas de distinguer entre les établissements qui accordent des augmentations individualisées à la majorité de leurs salariés cadres et non cadres et ceux qui n’accordent ce type d’augmentation qu’à une minorité (une seule catégorie très spécifique par exemple).

6. Dans les établissements de 10 salariés ou plus, les primes représentent, en 1998, 13,5 % du gain total moyen. La part des primes liées aux performances individuelles et collectives est restée stable de 1992 à 1998 (autour de 18 % de l’ensemble des primes versées) alors que celles liées au salaire de base diminue (de 40,2 % à 37,7 % de l’ensemble des primes) (A. BRIZARD, 2000a, p.4 et 5).

presque la même fréquence, pour les salariés non cadres et pour les salariés cadres (respectivement 4,6 % et 4,9 % des établissements). 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 (voir ci-dessous), les entreprises associent fréquemment des augmentations générales ou des primes à la performance collective aux augmentations individualisées et/ou aux primes à la performance individuelle.

### **La segmentation des pratiques (cadres et non cadres)**

Des recherches antérieures (BARREAU, MÉNARD, 1992) ont montré que les entreprises françaises faisaient couramment fonctionner deux systèmes d'emploi (recrutement, gestion des carrières, rémunération) nettement différenciés pour leurs cadres et leurs non cadres, y compris dans des entreprises à statut (EDF et SNCF) et des administrations publiques (PTT) dont l'ensemble des personnels relevait d'un statut unique (dans le deuxième cas, celui de la fonction publique d'Etat). La dissociation

**Tableau 2**  
**Répartition des établissements selon les formules salariales qu'ils appliquent  
pour les cadres et/ou les non cadres**

| Formules salariales appliquées en 1998                                                                             | aux salariés<br>non cadres | aux salariés<br>cadres | à l'ensemble<br>des salariés |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|
| Aucune augmentation                                                                                                | 3,9*                       | 15,93**                | 3,12***                      |
| Augmentations générales uniquement                                                                                 | 5,25                       | 4,9                    | 1,58                         |
| Augmentations générales et individualisées                                                                         | 12,85                      | 7,4                    | 4,01                         |
| Augmentations générales, individualisées et primes<br>à la performance collective                                  | 7,5                        | 3,6                    | 1,7                          |
| Augmentations générales, individualisées et primes<br>à la performance individuelle                                | 18,18                      | 11,1                   | 6,64                         |
| Augmentations générales et primes à la performance<br>collective                                                   | 2,41                       | 1,8                    | 0,33                         |
| Augmentations générales et primes à la performance<br>individuelle                                                 | 3,56                       | 2,6                    | 0,38                         |
| Augmentations générales et primes à la performance<br>individuelle et à la performance collective                  | 2,15                       | 2,75                   | 0,45                         |
| Augmentations individualisées uniquement                                                                           | 4,61                       | 4,9                    | 1,12                         |
| Augmentations individualisées et primes à la performance<br>collective                                             | 2,5                        | 2,5                    | 0,64                         |
| Augmentations individualisées et primes à la performance<br>individuelle                                           | 8,86                       | 11,6                   | 4,5                          |
| Augmentations individualisées et primes à la performance<br>individuelle et à la performance collective            | 6,15                       | 8,8                    | 3,11                         |
| Primes à la performance collective uniquement                                                                      | 1,27                       | 2,05                   | 0,3                          |
| Primes à la performance individuelle uniquement                                                                    | 2,29                       | 3,85                   | 0,68                         |
| Primes à la performance individuelle<br>et à la performance collective                                             | 1,71                       | 3,4                    | 0,99                         |
| Augmentations générales, individualisées et primes<br>à la performance individuelle et à la performance collective | 16,82                      | 12,9                   | 7,2                          |
| Ensemble                                                                                                           | 100                        | 100                    | 36,75#                       |

Lecture : \*3,9 % des établissements interrogés déclarent n'avoir pratiqué aucune augmentation de salaire en 1998 pour leurs salariés non cadres ; \*\*15, 93 % des établissements déclarent avoir adopté cette formule pour leurs salariés cadres ; \*\*\*3,12 % des établissements déclarent avoir appliqué cette formule à la fois aux cadres et aux non cadres ; #36,75 % des établissements interrogés adoptent la même formule de rémunération pour l'ensemble de leurs salariés.

Champ : établissements de plus de 20 salariés ayant à la fois des cadres et non cadres (hors secteurs administration et éducation-santé-social)

Source : enquête REPONSE 1998, MES-DARES

des deux populations de salariés opérée dans l'enquête REPONSE permet de confirmer ce constat.

Seuls 36,7 % des établissements appliquent une formule salariale identique à leurs cadres et à leurs non cadres. Ainsi 1,6 % des établissements n'accordent que des augmentations générales à l'ensemble de leur personnel, alors qu'ils sont environ 5 % à adopter cette pratique à l'égard des seuls salariés cadres et autant à l'adopter à l'égard des seuls salariés non cadres. Il semble que la rigueur salariale <sup>(7)</sup> soit plus stricte pour les cadres que pour les non cadres. Si 96 % des établissements accordent des augmentations à leur personnel non cadre, 84 % seulement en accordent à leur personnel cadre, pour l'année 1998.

Les cadres bénéficient moins souvent que les non cadres d'augmentations générales et individualisées. Ils ont supporté plus que les autres salariés le ralentissement des augmentations de salaires de 1998 <sup>(8)</sup>, attribué au « ralentissement de l'inflation, qui permet un maintien du pouvoir d'achat sans un relèvement aussi fréquent des salaires » mais également à la signature d'accords de réduction du temps de travail, prévoyant un gel des salaires pendant un an ou deux (A. BRIZARD, 2000a, p.1) <sup>(9)</sup>.

Cette segmentation des pratiques correspond à une différenciation des politiques salariales appliquées aux deux catégories de salariés : les objectifs sont différents de même que les moyens utilisés (voir ci-dessous).

### Le renforcement de l'individualisation : une étude dynamique

L'enquête REPONSE permet d'établir, sur une série limitée d'établissements, une étude dynamique des pratiques de rémunération. On peut ainsi repérer les changements de pratiques salariales opérés entre 1992 et 1998. Cette étude porte sur 462 établissements de plus de 20 salariés appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés (champ de l'enquête REPONSE 1993), possédant à la fois des salariés cadres et non cadres (hors secteurs administrations et éducation-santé-social). Si cette étude n'est pas représentative en elle-même, elle permet néanmoins de souligner un certain nombre d'évolutions.

On observe ainsi que 52 % des établissements ont modifié leurs pratiques salariales à l'égard de leurs salariés non cadres. Le nombre d'établissements n'accordant aucune augmentation a sensiblement augmenté (de 22 à 30) ; le nombre d'établissements n'accordant que des augmentations générales a presque été divisé par 3 (de 167 à 57). Le nombre d'établissements n'accordant que des augmentations individualisées a plus que doublé (de 41 à 87) ; le nombre d'établissements accordant des augmentations mixtes a fortement augmenté (de 232 à 288). On relève 26 cas d'abandon d'une formule « augmentations générales uniquement » pour une formule d'augmentations uniquement individualisées. Dans 39 établissements la formule d'augmentations mixtes a été abandonnée au profit d'une formule d'augmentations uniquement individualisées. Et 89 établissements ont abandonné une formule « augmentations générales uniquement » pour une formule d'augmentations mixtes, de sorte que près d'un tiers des établissements ont « individualisé » partiellement ou totalement la formule salariale appliquée à leurs salariés non cadres. On notera qu'à l'inverse, 20 établissements ont abandonné une formule d'individualisation totale pour adopter une formule d'augmentation mixte et 2 ont substitué à cette pratique salariale une formule incluant uniquement des augmentations générales ; enfin, 15 établissements ont abandonné une formule d'augmentations mixtes pour ne verser que des augmentations générales à leurs salariés non cadres.

En ce qui concerne les cadres, 56 % des établissements ont modifié leurs pratiques salariales. Le nombre d'établissements ne leur accordant aucune augmentation a presque triplé (il passe de 24 en 1992 à 65 en 1998). Le nombre d'établissements n'accordant que des augmentations générales a été divisé par deux (il passe de 92 en 1992 à 46 en 1998). Le nombre d'établissements n'accordant que des augmentations individualisées a sensiblement augmenté (de 113 à 161) ; le nombre d'établissements accordant des augmentations mixtes a sensiblement diminué (de 233 à 190). Les cas d'abandon d'une formule « augmentations générales uniquement » pour une formule d'augmentations uniquement individualisées sont rares (15 établissements sur 462). Par contre, 74 établissements ont abandonné une formule d'augmentations mixtes au

7. Une « rigueur salariale » plus forte à l'égard des cadres constatée au cours de l'année 1998 ne signifie pas que globalement et sur plusieurs années, les rémunérations des cadres augmentent moins vite que celles des non cadres mais probablement que les aléas conjoncturels (décroissance du volume d'activité) et la signature d'un accord de RTT sont répercutés en priorité sur cette catégorie, sensée être moins sensible aux incitations salariales (voir ci-dessous) et moins bien défendue syndicalement.

8. A. BRIZARD (2000b, p.1) estime que le gain brut mensuel moyen a progressé de 1,8 %, soit un gain de pouvoir d'achat de 1,1 %, de 1997 à 1998 (exploitation par la DARES des DADS-INSEE, sur le champ ACEMO des établissements de 10 salariés et plus).

9. Pourtant 53,3 % des enquêtés estiment que la réduction du temps de travail n'a pas constitué un critère important des décisions de revalorisation des salaires au cours des trois dernières années (1996,1997,1998) précédant l'enquête REPONSE (voir ci-dessous).

Tableau 3

### L'évolution des pratiques salariales pour les non cadres entre 1992 et 1998 (matrice de transition)

| Nb d'étab.<br>% d'étab.<br>% ligne<br>% colonne           | Aucune<br>augmentation<br>en 1998<br>Non cadres | Augmentations<br>générales<br>en 1998<br>Non cadres | Augmentations<br>individualisées<br>en 1998<br>Non cadres | Augmentations<br>mixtes<br>en 1998<br>Non cadres | Ensemble     |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------|
| Aucune<br>augmentation<br>en 1992<br>Non cadres           | 1*<br>0,22**<br>4,55***<br>3,33****             | 3<br>0,65<br>13,64<br>5,26                          | 3<br>0,65<br>13,64<br>3,45                                | 15<br>3,25<br>68,18<br>5,21                      | 22<br>4,76   |
| Augmentations<br>générales<br>en 1992<br>Non cadres       | 15<br>3,25<br>8,98<br>50                        | 37<br>8,01<br>22,16<br>64,91                        | 26<br>5,63<br>15,57<br>29,89                              | 89<br>19,26<br>53,29<br>30,9                     | 167<br>36,15 |
| Augmentations<br>individualisées<br>en 1992<br>Non cadres | 0<br>0<br>0<br>0                                | 2<br>0,43<br>4,88<br>3,51                           | 19<br>4,11<br>46,34<br>21,84                              | 20<br>4,33<br>48,78<br>6,94                      | 41<br>8,87   |
| Augmentations<br>mixtes<br>en 1992<br>Non cadres          | 14<br>3,03<br>6,03<br>46,67                     | 15<br>3,25<br>6,47<br>26,32                         | 39<br>8,44<br>16,81<br>44,83                              | 164<br>35,5<br>70,69<br>56,94                    | 232<br>50,22 |
| Ensemble                                                  | 30<br>6,49                                      | 57<br>12,34                                         | 87<br>18,83                                               | 288<br>62,34                                     | 462<br>100   |

Lecture : \*1 établissement (sur les 462 interrogés) n'a accordé aucune augmentation à ses salariés non cadres en 1992 comme en 1998, ce qui représente \*\*0,22 % des établissements interrogés ; parmi les établissements qui en 1992 n'ont accordé aucune augmentation à leurs salariés non cadres, \*\*\*4,55 % (1/22) ont adopté cette même pratique en 1998 ; parmi les établissements qui en 1998 n'ont accordé aucune augmentation à leurs salariés non cadres, \*\*\*\*3,33 % (1/30) avaient déjà adopté cette pratique en 1992.

Champ : 462 établissements de plus de 20 salariés appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés, possédant à la fois des salariés cadres et non cadres (hors secteurs administration et éducation-santé-social) et ayant participé aux enquêtes REPONSE de 1992 et 1998 ; les chiffres présentés ici (non pondérés) pour 1998 ne peuvent être comparés à ceux des autres tableaux qui portent sur l'ensemble des établissements de plus de 20 salariés (hors secteurs précités).

profit d'une formule d'augmentations uniquement individualisées et 41 établissements ont abandonné une formule « augmentations générales uniquement » pour une formule d'augmentations mixtes. Au total, 28 % des établissements ont individualisé partiellement ou totalement la formule salariale appliquée à leurs cadres. On notera qu'à l'inverse, 37 établissements ont réintroduit des augmentations générales dans leur formule salariale (après les avoir complètement exclues en 1992) : 33 établissements ont abandonné une formule d'individualisation totale pour adopter une formule d'augmentation mixte et 4 pour adopter une formule d'augmentations générales uniquement. Par ailleurs, 22 établissements ont abandonné une formule d'augmentations mixtes pour ne verser que des augmentations générales à leurs cadres.

Du côté des cadres, il apparaît qu'un glissement s'opère de la formule salariale traditionnelle de l'époque des « trente glorieuses » (augmentations

générales uniquement) vers une formule complètement individualisée (augmentations individualisées uniquement) en passant par une étape intermédiaire (peut-être nécessaire pour obtenir l'acceptation des cadres), les augmentations mixtes. Du côté des non cadres en revanche, le passage à une individualisation totale reste rare, ce qui peut s'expliquer soit par le fait que le stade intermédiaire (augmentations mixtes) est atteint avec un décalage dans le temps et que le passage à l'étape suivante est programmé ou en cours, soit par le fait que l'individualisation totale rencontre une grande résistance des salariés et de leurs représentants et sera difficilement introduite.

La mesure de « l'inertie salariale » conforte cette hypothèse. Les diagonales des deux matrices de transition présentées ci-dessus permettent en effet d'évaluer « l'effet de persistance ». Il apparaît que cette inertie est particulièrement forte pour l'attribution aux salariés non cadres d'augmentations générales uniquement, puisqu'elle concerne 64,9 % des

Tableau 4

L'évolution des pratiques salariales pour les cadres entre 1992 et 1998  
(matrice de transition)

| Nb d'étab.<br>% d'étab.<br>% ligne<br>% colonne       | Aucune<br>augmentation<br>en 1998<br>cadres | Augmentations<br>générales<br>en 1998<br>cadres | Augmentations<br>individualisées<br>en 1998<br>cadres | Augmentations<br>mixtes<br>en 1998<br>cadres | Ensemble     |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|
| Aucune<br>augmentation<br>en 1992<br>cadres           | 9*<br>1,95**<br>37,5***<br>13,85***         | 3<br>0,65<br>12,5<br>6,52                       | 6<br>1,3<br>25<br>3,73                                | 6<br>1,3<br>25<br>3,16                       | 24<br>5,19   |
| Augmentations<br>générales<br>en 1992<br>cadres       | 19<br>4,11<br>20,65<br>29,23                | 17<br>3,68<br>18,48<br>36,96                    | 15<br>3,25<br>16,3<br>9,32                            | 41<br>8,87<br>44,57<br>21,58                 | 92<br>19,91  |
| Augmentations<br>individualisées<br>en 1992<br>cadres | 10<br>2,16<br>8,85<br>15,38                 | 4<br>0,87<br>3,54<br>8,7                        | 66<br>14,29<br>58,41<br>40,99                         | 33<br>7,14<br>29,2<br>17,37                  | 113<br>24,46 |
| Augmentations<br>mixtes<br>en 1992<br>cadres          | 27<br>5,84<br>11,59<br>41,54                | 22<br>4,76<br>9,44<br>47,83                     | 74<br>16,02<br>31,76<br>45,96                         | 110<br>23,81<br>47,21<br>57,89               | 233<br>50,43 |
| Ensemble                                              | 65<br>14,07                                 | 46<br>9,96                                      | 161<br>34,85                                          | 190<br>41,13                                 | 462<br>100   |

Lecture : \*9 établissements (sur les 462 interrogés) n'ont accordé aucune augmentation à leurs salariés non cadres en 1992 comme en 1998, ce qui représente \*\*1,95 % des établissements interrogés parmi les établissements qui en 1992 n'ont accordé aucune augmentation à leurs salariés non cadres, \*\*\*37,5 % (9/24) ont adopté cette même pratique en 1998 ; parmi les établissements qui en 1998 n'ont accordé aucune augmentation à leurs salariés non cadres, \*\*\*\*13,85 % (9/65) avaient déjà adopté cette pratique en 1992.

Champ : 462 établissements de plus de 20 salariés appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés, possédant à la fois des salariés cadres et non cadres (hors secteurs administration et éducation-santé-social) et ayant participé aux enquêtes REPONSE de 1992 et 1998 ; les chiffres présentés ici (non pondérés) pour 1998 ne peuvent être comparés à ceux des autres tableaux qui portent sur l'ensemble des établissements de plus de 20 salariés (hors secteurs précités).

établissements. Il en va différemment pour les cadres, cette inertie ne touche alors plus que 37 % des établissements. A l'inverse, l'inertie dans les pratiques d'individualisation totale de la rémunération est beaucoup plus forte pour les cadres que pour les non cadres (respectivement 41 % et 21,8 % des établissements). En ce qui concerne les pratiques d'augmentations mixtes, l'inertie est importante et sensiblement égale pour les deux catégories de salariés : 56,9 % des établissements accordant des augmentations mixtes à leurs salariés non cadres en 1998 avaient déjà cette pratique en 1992 (57,9 % pour les salariés cadres).

L'ampleur du mouvement d'individualisation observé tient peut-être en partie à une sensibilité des politiques d'individualisation aux variations conjoncturelles : moins fréquentes pendant les années de basse conjoncture (1993 et 1994 par exemple), elles se développeraient pendant les années de forte conjoncture (1998). La croissance de l'activité, en octroyant du « grain à moudre », auto-

riserait en effet la signature d'accords d'intéressement et/ou le versement de primes d'intéressement (dans les entreprises où de tels accords sont en vigueur), lesquels permettraient de préserver la « cohésion sociale » menacée par les processus d'individualisation (S. MABILE et M. PERBEN, 1997).

## Un décalage entre les politiques salariales affichées et les pratiques repérées

Quels types de représentations et de discours sont associés à cette évolution des pratiques salariales ? Comment les employeurs (ou leurs représentants) justifient-ils le recours à ces pratiques d'individualisation et de segmentation ? Les critères mis en avant comme présidant aux décisions de revalorisation des salaires et à l'appréciation des salariés bénéficiant d'augmentations individualisées en 1998 apportent quelques éléments de réponses intéressants. Une

grande partie des dirigeants interrogés déclarent donner peu d'importance aux recommandations de branche et aux autres références des politiques salariales menées pendant les « trente glorieuses ». Le rôle de la branche reste néanmoins important dans le domaine salarial. Si l'objectif primordial annoncé des politiques d'individualisation des salaires est l'incitation à l'effort des salariés, les directions semblent se donner peu de moyens pour évaluer l'effort fourni et ont des représentations différentes des systèmes d'incitation à l'effort à mettre en œuvre pour les salariés cadres et non cadres.

### Le déclin des références de la période des « trente glorieuses »

En matière de politique salariale, les entreprises semblent s'affranchir des contraintes et directives de l'Etat mais également de celles des syndicats professionnels. L'inflation et les recommandations de branche ne constituent plus des références primordiales pour les décisions de revalorisation salariale. Seuls 33,6 % des employeurs reconnaissent une importance primordiale à l'inflation, 27,2 % mettent en avant les recommandations de branche. Les résultats financiers de l'entreprise et le maintien d'un bon climat social sont les premiers enjeux cités (respectivement 72,4 % et 63,7 %)<sup>(10)</sup>. La volonté de lier l'évolution des rémunérations à celle des résultats de l'entreprise semble donc tempérée par la nécessité d'accorder des augmentations suffisantes pour éviter des revendications salariales susceptibles d'entraîner un conflit <sup>(11)</sup>.

On retrouve ici en partie les caractéristiques attribuées aux « nouvelles politiques salariales » censées se référer « aux performances passées de l'entreprise et au taux d'inflation anticipé » (COUTROT, 1992, REYNAUD, et NAJMAN, 1992). En partie seulement, puisque l'inflation est un critère assez peu cité ; il est vrai que la fin des années quatre-vingt-dix est caractérisée par un taux d'inflation très faible. En revanche, le rejet au second plan de la référence à l'inflation et aux recommandations de

branche semble bien marquer une rupture par rapport à la période des « trente glorieuses », caractérisée par des augmentations générales de salaires accordées, sur pression syndicale, pour augmenter le pouvoir d'achat des salariés. Ces augmentations générales étaient souvent encadrées par les déclarations gouvernementales, reprises par le CNPF et déclinées par les syndicats de branche en fonction des perspectives de gains de productivité spécifiques à chaque activité.

Les entreprises apparaissent à présent revendiquer une plus grande autonomie salariale : 52,2 % des établissements déclarent avoir une autonomie totale en matière d'évolution salariale, 14,1 % une autonomie importante. Pour ce qui est des entreprises multi-établissements, les décisions en matière salariale semblent néanmoins rester centralisées : les directives du siège ou de la maison-mère sont jugées primordiales par 61,1 % des établissements.

Doit-on dès lors conclure à l'abandon total des références de la période « fordiste » et, en particulier, à celle des branches professionnelles ? Les résultats de l'enquête tendent à relativiser cette affirmation : 65,8 % des employeurs affirment se référer à un système formalisé de classification, défini principalement par la convention collective de branche, pour fixer le montant du salaire de base des ouvriers ou des employés ; 72,8 % déclarent utiliser la convention collective de branche pour déterminer une hiérarchie salariale des emplois. Nous rejoignons ici les études de V. SANDOVAL (1998), de J. SAGLIO (1999), ainsi que celle de A. JOBERT et M. TALLARD (2002) montrant que les conventions collectives de branche restent le fondement des systèmes de classification et des hiérarchies salariales.

### Les objectifs déclarés des pratiques salariales d'individualisation

Suivant l'étude de C. GRANDJEAN (1987, p. 18), portant sur 29 entreprises dans six régions, les dirigeants invoquent trois raisons pour justifier le recours à l'individualisation des rémunérations :

10. 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 39,7 % des établissements n'accordant aucune augmentation à leurs salariés non cadres et 23,1 % de ceux qui adoptent cette pratique à l'égard de leurs cadres disent connaître une activité décroissante (alors qu'ils sont 15,5 % dans l'ensemble des établissements enquêtés à être dans cette situation), 30,5 % (respectivement 22,7 %) avoir connu une variation exceptionnelle à la baisse en 1998 (contre 15,2 %) et 24,6 % (respectivement 20,6 %) avoir une rentabilité inférieure à celle de leurs principaux concurrents (contre 17,6 %). 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 (21,7 % 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 23,1 % 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.

11. Interrogés sur ce qui détermine principalement leurs décisions en matière de revalorisation salariale, 50,3 % des employeurs (ou leur représentant) citent conjointement la nécessité de maintenir un bon climat social et les résultats financiers de l'entreprise.

- une « *adhésion formelle à la logique d'individualisation, conséquence de la logique libérale [...]* La possibilité de dissocier salaire et coefficient rompt une des rigidités tant dénoncées par les tenants de la doctrine libérale » ;
- « *des motivations précises, rationnelles [...]* L'individualisation répond à un double souci : motiver les salariés en récompensant les plus méritants, en sanctionnant les moins performants, impliquer les chefs de service en sollicitant leur avis sur les qualités et les efforts de leurs subordonnés, voire en leur confiant directement l'attribution des augmentations personnalisées » ;
- des « *raisons ponctuelles* », comme faire l'économie d'une renégociation de la grille salariale ou accompagner ou suivre d'autres changements dans l'entreprise.

L'enquête REPONSE apporte sur cette question des éclaircissements intéressants. Interrogés sur les effets de l'individualisation des salaires, 48,5 % des employeurs déclarent être tout à fait d'accord avec l'appréciation selon laquelle cette pratique motive les salariés, 51,9 % avec l'idée selon laquelle cette pratique est plus juste que les hausses indifférenciées et seulement 7,5 % avec 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. Cet objectif s'exprime à travers les trois 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), « la réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance » (14 % des réponses), « la contribution du salarié au fonctionnement de l'équipe » (8 % des réponses). Les employeurs disent aussi valoriser, à travers ce système de rémunération, l'adhésion de leurs salariés à la culture d'entreprise (ou « l'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise », 18 % des réponses), et leur disponibilité, pour obtenir une capacité d'adaptation aux fluctuations de la demande (« la capacité du salarié à répondre à des sollicitations imprévues », 11 % des réponses).

A 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 : 37,5 % des établissements n'accordant que des augmentations individualisées à leurs cadres et 47,5 % 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 (MARTORY, 1993). 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.

Au total, puisque les arguments socio-économiques avancés (motiver les salariés, impliquer les chefs de services) sont empreints de contradictions, on peut émettre l'hypothèse que les représentations des dirigeants (et leur idéologie) jouent un rôle primordial en matière d'individualisation des salaires.

### Des représentations différenciées pour les cadres et les non cadres

A ce décalage constaté entre les objectifs invoqués et les moyens utilisés vient s'ajouter un second. Les employeurs radicalisent l'individualisation des rémunérations des cadres, comparativement à celles des non cadres, alors qu'ils jugent les incitations salariales secondaires pour les cadres et primordiales pour les non cadres. Quand on leur demande « ce qui pousse le plus les salariés non cadres de leur établissement à s'investir », ils sont 24 % à répondre « les incitations salariales », 21 % « la satisfaction du travail bien fait », 14,5 % « l'envie de satisfaire les clients ou les usagers » et 12 % « la crainte de perdre son emploi ». A la même question appliquée aux cadres, ils sont 26 % à répondre « l'identification aux objectifs de l'entreprise », 19 % « l'envie de satisfaire les clients ou les usagers », 14,5 % « la satisfaction du travail bien fait » et 14 % « la satisfaction de surmonter des défis ». Les incitations salariales ne recueillent que 7,5 % des réponses. A la question « qu'est-ce qui gêne l'implication des salariés non cadres de votre établissement dans leur travail ? », 20 % placent la faiblesse des rémunérations en première position, 16 % « les délais trop serrés ». A cette question appliquée aux cadres, 29 % répondent « aucune des raisons citées par l'enquêteur », 23,5 % « les délais trop serrés ».

Cette différenciation des représentations peut expliquer pour une part les pratiques salariales mises en évidence (notamment la forte proportion d'établissements n'accordant aucune augmentation à leurs cadres en 1998, soit 16 % contre 4 % d'établissements n'accordant pas d'augmentation aux salariés non cadres). Pratiquer une rigueur salariale

à l'égard des cadres ne présenterait pas d'inconvénients majeurs puisque les cadres s'identifient aux objectifs de l'entreprise, ont envie de satisfaire les clients, recherchent la satisfaction du travail bien fait et aiment surmonter des défis. Les incitations salariales leur importent peu (6,5 % seulement des employeurs placent ce motif en première position). Par contre, les incitations salariales sont jugées importantes pour les salariés non cadres. Les soumettre à la rigueur salariale risquerait donc de les démotiver, de réduire leur productivité et de nuire à la compétitivité de l'entreprise. Pour faire face à des difficultés conjoncturelles, les directions semblent donc ne pas hésiter à supprimer toute augmentation des salaires pour les cadres, sans généraliser cette pratique aux non cadres, cette suppression étant jugée plus risquée en termes de productivité et de conflit social. Il apparaît en effet que les établissements qui n'accordent aucune augmentation à leurs salariés sont souvent des établissements en difficulté (voir ci-dessus). Notons néanmoins que certaines directions savent pouvoir profiter de la situation dégradée du marché du travail pour pratiquer une rigueur salariale n'engendrant pas de conflit : 19,6 % des dirigeants n'accordant aucune augmentation à leurs salariés non cadres estiment que « ce qui pousse le plus les salariés non cadres de leurs établissements à s'investir dans leur travail » est « la crainte de perdre son emploi » (contre 12 % dans l'ensemble de l'échantillon), 16,1 % seulement jugent les incitations salariales primordiales (contre 24 % dans l'ensemble de l'échantillon). Ces résultats confortent l'idée que les pratiques de rémunération (et plus largement les pratiques de gestion du travail) mises en œuvre reposent sur les représentations sociales des employeurs.

## Les déterminants de l'individualisation

Historiquement, nous l'avons dit, l'individualisation a d'abord été appliquée par les grandes entreprises aux cadres avant d'être, dans un second temps, étendue aux non cadres. Cette différenciation est encore nettement lisible dans les résultats de l'enquête. 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 est à l'œuvre <sup>(12)</sup>, cette

« deuxième vague » semble néanmoins répondre à une logique sensiblement différente (encadré 2). La logique marchande paraît jouer de façon beaucoup plus déterminante dans l'individualisation (totale) et la flexibilisation 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'individualisation (totale) et la flexibilisation des rémunérations est associée 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 (cf. encadré 2). Seuls 28,3 % des établissements qui pratiquent ce mode de rémunération pour les cadres et 24,4 % des établissements qui le pratiquent pour les non cadres jugent que l'inflation constitue un critère primordial ; ils sont respectivement 41,2 et 38,8 % parmi ceux qui maintiennent des augmentations générales dans leurs formules salariales.

A ces critères prépondérants dans la période des « trente glorieuses », les établissements qui individualisent (totalement) et qui 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 extérieures à l'entreprise se révèle comme significatif.

Ce résultat différencié peut s'interpréter ainsi : les employeurs ne sont pas tant poussés à adopter cette pratique pour les non cadres par la volonté d'indexer les rémunérations de ces salariés sur les résultats financiers de l'entreprise, que par la possibilité, dans un contexte de forte concurrence entre travailleurs (le chômage opérant une pression à la baisse des

12. Parmi les établissements qui ont individualisé (totalement) et/ou flexibilisé les rémunérations de leurs salariés non cadres en 1998, 94 % ont adopté également cette formule pour les salariés cadres ; à l'inverse

seuls 56 % des établissements qui ont individualisé (totalement) et/ou flexibilisé les rémunérations de leurs salariés cadres en 1998 ont appliqué solidairement cette formule aux salariés non cadres.

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, même si, comme nous l'avons vu, les contradictions sont patentes dans l'argumentation avancée par les employeurs. Cette lecture est corroborée par l'étude des représentations que les employeurs (ou leurs représentants) 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 (totale) 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 10,9 %) ; 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 » (9,9 contre 7,2 %) et « le besoin de reconnaissance par les supérieurs » (5,5 contre 3,5 %). 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 (38,6 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 « économiques » au sens strict. Ces variables apparaissent en effet jouer sur la probabilité d'individualiser (totale) et 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 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 % (21,4 contre 17,9 % pour le reste de la population), une politique d'offre à un coût inférieur (18,9 contre 16,5 %) et une compétitivité prix (25,1 contre 19,6 %).

Ces éléments permettent de préciser notre interprétation. En ce qui concerne les non cadres, le choix d'individualiser et de flexibiliser semble porté 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 le poids du risque marchand sur leurs salariés, sans toutefois offrir de contreparties en conséquence : « *La théorie du risque-profit tend à être aménagée par les entreprises afin que le facteur risque pèse aussi peu que possible sur elles ... sans, pour autant, que les salariés puissent prétendre à bénéficier de davantage de " profit " »* (BARREAU, DEL SOL, 2001, p. 114). 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 48,8 %). 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 <sup>(13)</sup>. Mais cela n'est bien sûr possible que là où l'autonomie patronale ne se heurte pas à la résistance des salariés.

### Le contrepoids 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), 29,7 % ont flexibilisé les rémunérations de leurs salariés non cadres contre 27,9 % en moyenne, 49,6 % ont appliqué cette politique à leurs cadres contre 43,6 % en moyenne. Ces résultats laissent à penser que la flexibilisation des rémunérations ne se substitue pas à la flexibilisation de l'emploi mais se

13. Comme le notent J. BUNEL et J. SAGLIO (1979, p. 184), cela est particulièrement vrai dans les petites entreprises où « le patron considère qu'une de ses fonctions essentielles est d'apprécier personnellement et directement le travail fourni par ses salariés, outre qu'il craint

d'être entraîné dans la mouvance des grands groupes pour lesquels la masse salariale n'a pas la même incidence sur les prix de revient et sur les résultats financiers ».

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 d'une représentation syndicale sont en effet moins nombreux que la moyenne à pratiquer l'individualisation (totale) et la flexibilisation de la rémunération des non cadres (24,4 % contre 28,5 % 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 diminue 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.

Les établissements qui mettent en place ces formules déclarent moins souvent que ceux qui maintiennent des augmentations générales, l'existence de conflits collectifs (20,6 contre 24,3 % en moyenne pour les salariés non cadres) et en particulier moins de conflits salariaux (6,9 contre 11,4 % pour les salariés non cadres ; 8,5 contre 12,2 % pour les salariés cadres). Cela ne signifie pas que ces établissements soient exempts de tensions, ou que l'opposition entre employeurs et salariés s'évanouisse 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 (12,5 % contre 9,2 % pour les salariés non cadres ; 11,5 contre 8,7 % 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 (6,7 contre 5,5 % 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 (18,2 % contre 11 %) et des démissions (8,4 contre 7,4 %) 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 (16,2 contre 12,9 %) et de la productivité (14,1 contre 11,7 %) qui introduisent le plus de différenciation.

\*

\* \*

Les résultats obtenus dans cette étude ne peuvent fournir des arguments définitifs ni aux tenants de la thèse du changement radical des modes de rémunération des salariés ni à ceux défendant la thèse d'une forte inertie salariale. Certes, l'individualisation et la flexibilisation des rémunérations se développent, mais le rôle joué par la branche reste fort et l'on

comprend la nécessité de « lisser » les conditions de la concurrence entre entreprises s'adressant aux mêmes clients.

Telles qu'elles ressortent de l'enquête, les logiques sur lesquelles s'élaborent les politiques de rémunération des entreprises françaises apparaissent beaucoup plus complexes que celles qui sont avancées dans ces thèses. Ainsi, le mouvement régulier d'individualisation et de flexibilisation n'a pas du tout la même signification selon qu'il s'applique aux cadres ou aux non cadres. L'étude menée sur les établissements (et entreprises) optant pour une individualisation totale des rémunérations (à l'exclusion de toute augmentation générale) suggère un assez large consensus parmi les employeurs sur l'idée que les rémunérations des cadres doivent être « indexées » sur les résultats financiers de l'entreprise puisque ces derniers contribuent fortement à leur obtention. L'individualisation totale (et la flexibilisation) des rémunérations des non cadres paraît reposer sur une autre logique. A travers ce mode de rémunération, 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. Cette pratique salariale est 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.

La nécessité de distinguer entre les cadres et les non cadres dans toute analyse de la gestion du travail (rémunération, recrutement, emploi, formation, promotion, conditions de travail...) est patente : deux systèmes de gestion bien différenciés sont à l'œuvre. Cette segmentation reposant sur les représentations sociales des employeurs peut cependant se révéler rapidement dépassée si, comme le disent certains auteurs, les comportements des cadres se rapprochent fortement de ceux des autres salariés

## Encadré 2

De quoi dépend le recours à l'individualisation et/ou à la flexibilisation des rémunérations ?

| Variable expliquée : choix d'une formule individualisée et/ou flexible | Salariés cadres  |       | Salariés non cadres |       |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|---------------------|-------|
|                                                                        | Coefficient      | Chi-2 | Coefficient         | Chi-2 |
| <b>Secteur</b>                                                         |                  |       |                     |       |
| Industries agricoles et alimentaires                                   | -0,51**          | 5,3   | -0,34               | 1,5   |
| Industries des biens de consommation.                                  | 0                | 0     | -0,16               | 0,5   |
| Industries des biens d'équipement                                      | 0,29*            | 3     | -0,56***            | 7,1   |
| <i>Energie-Biens intermédiaires</i>                                    | <i>Référence</i> |       | <i>Référence</i>    |       |
| BTP                                                                    | 0,21             | 0,8   | 0,55**              | 5,3   |
| Commerce                                                               | -0,06            | 0,1   | -0,18               | 0,8   |
| Transport-Télécommunication                                            | -0,4*            | 3,2   | -0,76***            | 6,7   |
| Banques Assurances                                                     | -0,08            | 0,1   | 0,51**              | 3,6   |
| Services aux entreprises                                               | 0,08             | 0,2   | 0                   | 0     |
| Services aux particuliers                                              | -0,01            | 0     | -0,38               | 1,5   |
| <b>Taille de l'établissement</b>                                       |                  |       |                     |       |
| Moins de 50 salariés                                                   | 0,12             | 0,5   | 0,34**              | 3,6   |
| <i>50 à 99 salariés</i>                                                | <i>Référence</i> |       | <i>Référence</i>    |       |
| 100 à 199 salariés                                                     | 0,13             | 0,6   | 0,2                 | 1,2   |
| 200 à 499 salariés                                                     | 0,29*            | 3,2   | 0,16                | 0,7   |
| 500 salariés et plus                                                   | 0,46**           | 5     | 0,3                 | 1,4   |
| <b>Taille de l'entreprise</b>                                          |                  |       |                     |       |
| <i>Moins de 500 salariés</i>                                           | <i>Référence</i> |       | <i>Référence</i>    |       |
| 500 à 999 salariés                                                     | -0,05            | 0,1   | -0,18               | 0,7   |
| 1000 salariés et plus                                                  | -0,11            | 0,5   | -0,34**             | 3,6   |
| <b>L'entreprise</b>                                                    |                  |       |                     |       |
| possède plusieurs établissements                                       | 0,22*            | 3,3   | 0,25*               | 3,1   |
| n'est pas indépendante                                                 | 0,21*            | 3,4   | 0,09                | 4,3   |
| est cotée en bourse                                                    | 0,22*            | 3,5   | -0,02               | 0     |
| Intervient sur un marché international                                 | 0,19             | 2,5   | 0,12                | 0,8   |
| <b>Ancienneté de l'établissement</b>                                   |                  |       |                     |       |
| Moins de 5 ans                                                         | 0,22             | 1,4   | 0,47**              | 5,4   |
| Entre 5 et 9 ans                                                       | 0,2              | 1,4   | 0,29                | 2,4   |
| <i>Entre 10 et 20 ans</i>                                              | <i>Référence</i> |       | <i>Référence</i>    |       |
| Entre 20 et 50 ans                                                     | 0,02             | 0     | 0,16                | 1,1   |
| Plus de 50 ans                                                         | -0,26            | 2,4   | -0,19               | 0,9   |
| <b>Rentabilité p/r aux concurrents</b>                                 |                  |       |                     |       |
| Supérieure                                                             | 0,09             | 0,6   | 0,19                | 2     |
| <i>Equivalente</i>                                                     | <i>Référence</i> |       | <i>Référence</i>    |       |
| Inférieure                                                             | 0,35***          | 6,9   | 0,49***             | 10,5  |
| Inconnue                                                               | 0,19             | 0,8   | 0,07                | 0,1   |
| <b>Evolution de l'activité</b>                                         |                  |       |                     |       |
| Croissance                                                             | -0,12            | 1     | 0,11                | 0,7   |
| <i>Stabilité</i>                                                       | <i>Référence</i> |       | <i>Référence</i>    |       |
| Décroissance                                                           | 0,26             | 2,6   | 0,33*               | 3,5   |
| <b>Prévision de l'évolution de l'activité</b>                          |                  |       |                     |       |
| <i>Facile</i>                                                          | <i>Référence</i> |       | <i>Référence</i>    |       |
| Difficile                                                              | 0,14             | 1,5   | 0,27**              | 4,1   |
| Très difficile                                                         | 0,17             | 1,2   | 0,16                | 0,8   |
| <b>Critère primordial pour la revalorisation sal.</b>                  |                  |       |                     |       |
| Inflation                                                              | - 0,38***        | 14,3  | - 0,63***           | 26,3  |
| Résultats financiers                                                   | 0,24**           | 4,5   | 0,13                | 0,9   |
| Climat social                                                          | - 0,33***        | 10,6  | - 0,31***           | 7,2   |
| Comparaison avec les salaires accordés ailleurs                        | 0                | 0     | 0,3**               | 4,1   |
| Recommandations de branche                                             | - 0,22**         | 3,7   | - 0,25*             | 3,3   |

## Encadré 2 (suite)

### De quoi dépend le recours à l'individualisation et/ou à la flexibilisation des rémunérations ?

| Variable expliquée : choix d'une formule individualisée et/ou flexible | Salariés cadres |       | Salariés non cadres |       |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|---------------------|-------|
|                                                                        | Coefficient     | Chi-2 | Coefficient         | Chi-2 |
| <b>Proportion de salariés temporaires (C.D.D. et interim)</b>          |                 |       |                     |       |
| 0 %                                                                    | 0,01            | 0     | 0,28                | 2,5   |
| 1 à 5 %                                                                | Référence       |       | Référence           |       |
| 6 à 10 %                                                               | 0,11            | 0,7   | 0,08                | 0,3   |
| 11 à 20 %                                                              | 0,08            | 0,3   | - 0,04              | 0,1   |
| 21 % et plus                                                           | 0,32**          | 4,9   | 0,36**              | 4,8   |
| <b>Qualification de la main-d'œuvre (techniciens et cadres)</b>        |                 |       |                     |       |
| Moins de 15 %                                                          | 0,24            | 2,4   | 0,19                | 1     |
| De 15 à 25 %                                                           | 0,21            | 1,7   | 0,04                | 0     |
| De 25 à 35 %                                                           | Référence       |       | Référence           |       |
| 35 % et plus                                                           | 0,33**          | 4,4   | 0,52***             | 7,9   |
| Présence d'au moins un D.S. dans l'entreprise                          | - 0,04          | 0,1   | - 0,32**            | 4,3   |
| Existence de négociations ou discussions salariales                    | - 0,17          | 1,8   | - 0,49***           | 12,9  |

\*coefficient significatif à 10 %, \*\* significatif à 5 %, \*\*\* significatif à 1 %

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement opte pour une formule salariale excluant toute augmentation générale, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (i.e. de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). Ce modèle élimine les effets de structure pour chacune des variables et permet d'obtenir des résultats « toutes choses égales par ailleurs ». Par exemple, toutes les autres variables étant égales par ailleurs, la probabilité pour un établissement de choisir une formule individualisée et/ou flexible pour ses salariés non-cadres s'accroît de façon très significative si la proportion de salariés qualifiés dans la main d'œuvre est supérieure à 35 %.

## Bibliographie

- BARREAU J. ET MÉNARD J.-Y., 1992, *La gestion de l'emploi à la Poste, France Télécom, EDF-GDF et la SNCF : des spécificités liées à l'emploi de personnel sous statut ?*, Communication au 3<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Lille, 19 et 20 novembre 1992, Actes du colloque, p. 426 à 432.
- BARREAU J. ET DEL SOL M., 2001, « Les formes hybrides de travail : de nouveaux rapports entre précarité et situations professionnelles ? », in *Nouvelles dimensions de la précarité*, Del Sol M. et alii (dir.), PUR, Rennes, p. 105-118.
- BEFFA J.-L., BOYER R. ET TOUFFUT J.-P., 1999, « Les relations salariales en France : Etat, entreprises, marchés financiers », *Notes de la Fondation Saint-Simon*, n° 107, juin.
- BRIZARD A., 2000a, « La rémunération des salariés en 1998 », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n° 10.3.
- BRIZARD A., 2000b, « Les hausses de salaires sont moins fréquentes et plus individualisées en 1998 », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n° 01.
- BUNEL J. ET SAGLIO J., 1979, *L'action patronale*, PUF, Paris.
- COUTROT T., 1992, « L'intéressement : vers une nouvelle convention salariale ? », *Travail et emploi*, n° 53, p. 22-43.
- COUTROT T., 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, Paris.
- DONNADIEU G., 1993, *Du salaire à la rétribution*, Editions Liaisons, Paris.
- EUSTACHE D., 1986, « Individualisation des salaires et flexibilité. Le cas des entreprises chimiques et de leurs ouvriers de production au début des années quatre-vingt », *Travail et emploi*, n° 29, p.17-42.
- EYRAUD F. et alii, 1989, *Les classifications dans l'entreprise*, Document Travail et emploi.
- GRANDJEAN C., 1987, « L'individualisation des salaires. La stratégie des entreprises », *Travail et emploi*, n° 32, p. 17- 30.
- JOBERT A. ET TALLARD M., 2002, « Les débats sur la qualification dans les négociations collectives (1950-1970) », *Education permanente*, n° 149, p. 113-134.
- MABILE S. ET PERBEN M., 1997, « Intéressement, négociations et politiques salariales de l'entreprise : y a-t-il un lien ? », dossier *La participation financière en 1995*, DARES.
- MARTORY B., 1993, « Les rémunérations », *Cahiers français*, n° 262, p.24-31.
- NAJMAN V. ET REYNAUD B., 1992, *Les règles salariales au concret*, La Documentation française, document travail et emploi, Paris.
- REYNAUD B. ET NAJMAN V., 1992, « Les formules salariales actuelles. Bricolage ou transformation radicale du fordisme ? », *Travail et emploi*, n° 51, p. 86-97.
- SAGLIO J., 1987, « Les négociations de branche et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification », *Droit Social*, n° 1, janvier, p. 20-33.
- SAGLIO J., 1999, « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France », *Travail et emploi*, n° 78, p. 21-39.
- SAGLIO J., 1999, « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France », *Travail et emploi*, n° 78, p. 21-39.
- SANDOVAL V., 1996, « Dix ans d'évolution des salaires dans le secteur privé », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n° 96-07-28-2, p. 1-4.
- SANDOVAL V., 1997, « Des pratiques salariales diversifiées », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n° 23.1, 1997-06.
- SANDOVAL V., 1998, « La mise en œuvre des nouvelles grilles de classification, un impact limité sur la masse salariale et sur la hiérarchie des emplois », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, 98.4, n° 16.2.
- SANDRETTO R., 1994, *Rémunérations et répartition des revenus*, Hachette, Paris.
- SCHWALD L., 1987, « L'individualisation des rémunérations », *Cahiers français*, n° 231, p. 25-29.
- TALLARD M., 1991, « L'évolution des grilles de classification professionnelle », *Problèmes économiques*, n° 2221, 17 avril 1991, pp. 11-16.
- WEITZMAN M., 1986, *L'économie du partage : vaincre la stagflation*, L'Expansion, Hachette, J.C. Lattès, Paris.