

Une rémunération qui favorise la performance collective Remettre de l'ordre dans la maison « rémunérations »

Le ralentissement économique n'est plus le prétexte au *statu quo*. La CFDT Cadres se fait l'écho des salariés qui ne se satisfont ni des systèmes toujours plus opaques et complexes en matière de rémunération, ni des slogans facilitateurs des patrons et syndicalistes radicaux. Parce que l'individualisation n'est pas synonyme de performance globale et que la généralisation de parts variables ne tient pas ses promesses, Jean-Paul Bouchet appelle à refonder les politiques de rémunération.

Jean-Paul Bouchet est
secrétaire général de
la CFDT Cadres.

Un contexte économique de faible croissance impacte inévitablement les politiques de rémunération dans les entreprises et, par voie de conséquence, le pouvoir d'achat des salariés. A l'exception des quelques dirigeants, celui des cadres n'est pas épargné. Les récentes mesures réglementaires et fiscales, mais aussi parfois les règles qui résultent d'accords négociés, ont pu impacter leurs niveaux de rémunération. Alors que le salaire moyen des cadres stagne depuis vingt ans, les écarts entre les plus hauts revenus et ceux de la très grande majorité des salariés (y compris des cadres) continuent de se creuser malgré la crise. La rémunération et les périphériques de celle-ci pour certains dirigeants peut être qualifiée d'indécente dans ce contexte. La revendication salariale remonte ainsi en puissance, parfois de manière catégorielle. Elle nous invite à apporter des réponses ajustées dans un environnement de plus en plus contraint (dette publique trop lourde, inflation trop faible) dans lequel les marges

de manœuvre des différents acteurs au plus proche des réalités de travail et d'activités sont très réduites. N'est-ce pas le bon moment pour remettre à plat notre analyse des politiques de rémunération qui ont connu bien des bouleversements ces vingt dernières années ? Nous devons ainsi mieux cerner les attentes des salariés et renouveler notre plate-forme revendicative. La déconnexion progressive entre la « rémunération » et le « professionnel » au sens large a contribué à brouiller les pistes de la transparence, à noyer dans les eaux troubles le poisson des rémunérations et à tout globaliser pour, au final, substituer et donner moins. Les modèles structurants des politiques des rémunérations des entreprises proposés par certains cabinets spécialisés en la matière n'ont fait qu'amplifier ce brouillage. Il devient urgent de reposer les termes du débat.

Besoin de reconnaissance, de transparence et d'objectivité

Fidèle à sa tradition, la CFDT Cadres s'est mise à l'écoute et initié plusieurs débats et enquêtes. Les travaux de l'Observatoire des Cadres ont récemment éclairé la question de savoir si la politique de rémunération est un outil de management ou *du* management¹. Il faut dire que les marges de manœuvre des directions des ressources humaines et des managers sont inexistantes ou réduites à leur plus simple expression². Les résultats de l'enquête Orion menée par la CFDT auprès de milliers de salariés (voir *infra*) sont très riches d'enseignements sur les évolutions survenues ces dernières années, notamment dans le secteur privé. Certains autres travaux d'études ou d'enquêtes comme celle du Centre d'études de l'emploi (CEE) sur les effets de l'intéressement³ apportent des éclairages utiles à notre analyse et à la construction de nouvelles

1 OdC, « La rémunération est-elle encore un objet de négociation et de management ? », colloque du 5 décembre 2014, dont la vidéo est en ligne sur www.cadrescfdt.fr/actualites/la-remuneration-est-elle-encore-un-objet-de-negociation-et-de-management-0034362.

2 Un sondage auprès de 738 managers sur leur autonomie et responsabilité indique que 85% d'entre eux estiment avoir des marges de manœuvre insuffisantes pour piloter les rémunérations (CFDT Cadres, déc. 2014).

3 Noëlie Delahaie et Richard Duhautois, « L'effet de l'intéressement sur l'évolution des salaires », CEE, nov. 2013.

propositions syndicales. Tout cela converge, comme le soutient le sociologue Philippe Denimal, vers la nécessité de distinguer les différents leviers de la rémunération pour éviter la confusion : évaluation du contenu des emplois et classifications associées, appréciation individuelle, évaluation des compétences professionnelles, des aptitudes, des capacités, du degré d'investissement personnel... Entre collectif et individuel, entre professionnel et personnel, entre compétences liées au poste ou à la fonction et investissement dans la fonction, degré de responsabilité... le curseur navigue en permanence pour déterminer le niveau de rémunération. Des enseignements qui, par ailleurs, prolongent les analyses antérieures du dispositif Observatoire des salaires des cadres et de leurs revenus (Oscar) piloté par la CFDT Cadres entre 1979 et 2012.

Un constat général s'impose : lorsque les règles n'existent pas, que celles-ci soient ou non négociées collectivement, c'est la subjectivité, la non-transparence, la rémunération « à la tête du client » qui l'emporte. Une politique souvent synonyme d'absence d'équité, de différences de traitement injustifiées (et sans doute injustifiables), mais également d'absence de juste contrepartie de l'investissement au travail. Les représentations ont ainsi la vie dure. Il y a une sorte d'invariant dans les tendances observées depuis de nombreuses années : les politiques de rémunération ignorent souvent le « professionnel » : le métier, les capacités, l'expertise et le rôle dans le collectif de travail. Et lorsque le « professionnel » s'estompe, c'est le « personnel » qui prend le

dessus avec sa part d'irrationalité et de subjectivité. Lorsque le « professionnel » s'éloigne, ce sont des repères collectifs qui disparaissent des grilles de rémunération pour laisser place au tout-individuel et à l'individualisation sans limites. Il est temps de remettre un peu de clarté dans cette confusion. Non, les augmentations individuelles n'ont jamais été synonymes de performance globale. Non, la généralisation de parts variables n'est pas aussi motivante que veulent bien le dire la majorité des employeurs. Oui, l'individualisation à l'extrême joue contre la performance collective de l'organisation. Oui, la compétition entre salariés joue contre les coopérations. Elle peut être très contre-productive et jouer contre l'entreprise.

L'individualisation à l'extrême joue contre la performance collective de l'organisation.

Le discours employeur est désormais bien rôdé : « *les augmentations collectives, c'est terminé. Tout est individualisé et a fortiori pour les cadres* » ; « *il y a déjà la mécanique, on ne peut pas faire plus en matière d'augmentations autres qu'individuelles et désormais, c'est salaire et l'augmentation au mérite* ». Comme les enveloppes à distribuer sont plus maigres, voire inexistantes, que le pilotage des politiques de rémunérations se pratique par la réduction ou, au mieux, par la maîtrise de la masse salariale, il faut

La notion de package pour assurer une substitution des parties fixes par des parties variables se généralise.

faire preuve de beaucoup d'imagination pour avoir le sentiment de donner encore un peu tout en donnant moins au final. La notion de package pour globaliser les différents étages de la rémunération, et surtout assurer une substitution des parties fixes par des parties variables de rémunération, se généralise. Les entreprises font appel à des cabinets spécialisés, rois de la modélisation instrumentée et débordants de créativité pour donner moins ou pas plus, justifiant cela par la rationalité des *process*, des modèles utilisés et par la variable incontournable du marché. Les effets structurants de ces outils et modèles sont autant de facteurs de réduction ou de limitation des marges de manœuvre des acteurs de proximité. Ils restreignent la valorisation de l'activité, des compétences et des contributions à la performance collective.

Le discours syndical, lui aussi, est parfois tout aussi stéréotypé et déconnecté du « professionnel » : « *on ne veut rien entendre en dehors du collectif, non à l'individualisation des rémunérations, non aux augmentations à la tête du client* », « *introduire du variable, c'est mettre le loup dans la bergerie, y compris dans les fonctions publiques* », ou encore « *dans les négociations annuelles obligatoires, on parle peu des cadres, la redistribution de la valeur ajoutée ne concerne que dirigeants ou cadres supérieurs* » peut-on entendre. Qu'en disent les salariés ? Dans nos enquêtes, ils expriment encore et toujours une forte attente de transparence et d'objectivité. Ils attendent une reconnaissance de leur implication, de leur engagement, de leur investissement et la juste contrepartie de celui-ci. L'égalitarisme primaire n'est pas leur tasse de thé : « *à investissement différencié, traitement différencié* » réclament-ils le plus souvent. Ils ne rejettent pas l'individualisation mais souhaitent qu'elle soit encadrée pour être objective.

Favoriser la performance collective

Pour l'organisation syndicale que nous représentons, cette expression des salariés - les premiers concernés - l'analyse des résultats d'études et d'enquêtes comme celles des travaux de l'Observatoire des Cadres nous sont très précieux pour éclairer nos analyses et donc ajuster nos demandes, nos questionnements, nos revendications et pour ne pas « taper à côté de la plaque ». Ils nous permettent parfois de « casser » certaines représentations, d'être force de propositions, de construire les argumentaires solides à opposer aux discours et arguments des employeurs. Au final, c'est bien la pertinence des réponses à apporter aux salariés et aux agents qui est en jeu. Il y a donc lieu de redéfinir ou définir une stratégie syndicale en matière de rémunération. Je propose trois axes majeurs pour ce faire : introduire ou rétablir des principes de cohérence et d'étanchéité, encadrer l'individualisation par la négociation collective des règles de celle-ci et re-lie performance individuelle, performance collective et responsabilité sociale de l'entreprise.

Introduire des principes de cohérence et d'étanchéité

L'approche par les packages de rémunérations a eu pour conséquence une forte porosité entre les différentes couches ou strates de rémunération, avec de forts effets de substitutions entre celles-ci. Le plus souvent, leur développement s'est fait au détriment des parts fixes de la rémunération. L'épargne salariale représente en moyenne quelque 3 500 euros par an pour un salaire mensuel net de 4 000 euros. Elle est beaucoup plus inégalitaire que la rémunération directe. Le ratio entre le premier et le neuvième décile est de vingt pour l'épargne salariale et de trois pour les salaires⁴. De surcroît, de nombreux salariés n'y ont pas accès. Ce qui ne peut laisser insensibles les organisations syndicales de salariés. Cette épargne se développe grâce à l'exonération des cotisations, totale puis partielle, ce qui ne peut non plus laisser les organisations syndicales sans questions au regard des déficits des régimes de protection sociale. Cette épargne salariale conduit à un effet de substitution et contribue à limiter les

4 Frédérique Nortier-Ribordy, OdC, déc. 2014.

enveloppes globales redistribuées. Au final, ce n'est pas plus, pas moins non plus mais... pas pareil ! De ce point de vue, l'étude du CEE sur l'effet de l'intéressement sur l'évolution des salaires est très révélatrice⁵. L'évolution des rémunérations totales et celles des rémunérations hors primes sont identiques dans les entreprises qui viennent

La performance collective ne saurait être la somme des performances individuelles.

d'introduire un accord d'intéressement. Dans celles qui n'en ont pas, les primes d'intéressement ne sont pas assez élevées pour se substituer au salaire de base et augmenter la rémunération. Mais quelques années après la signature de l'accord, cela ne se traduit pas par une augmentation des rémunérations globales. Le principe de non-substitution des primes aux salaires n'est donc pas respecté dans la durée.

Ces observations nous invitent à rappeler certains principes d'étanchéité entre les différentes strates de rémunération, les tiroirs du package, mais également une nécessité de cohérence entre le levier de rémunération et son objet. Il convient de bien distinguer le « professionnel » et le « personnel », la part fixe et la part variable et, selon les autres éléments de rémunération, ce qui relève du « collectif » et de « l'individuel ». Le tableau ci-après illustre ces propos.

Objet	Élément	Commentaire
Diplôme, qualification, titre	Classification et salaire de base	Priorité au professionnel
Ancienneté	Règles négociées associées	Prime à la fidélité
Inflation, coût de la vie	Maintien du pouvoir achat	Augmentation collective
Participation aux bénéfices	Intéressement, participation	Négociation des règles
Atteinte des objectifs	Part variable, primes	Négociation collective des règles de l'individualisation
Investissement personnel	Promotion, avancement	Négociation individuelle
Contribution personnelle à la performance collective	Part variable de rémunération	Transparence des règles. Sanction positive du jeu collectif et des coopérations

5 « L'effet de l'intéressement sur l'évolution des salaires », *op. cit.*

Encadrer l'individualisation par la négociation collective

Les salariés, on l'a vu, ne condamnent pas l'individualisation. Ils la veulent simplement transparente, objective, équitable. Elle n'est pas, à leurs yeux, synonyme d'absence d'augmentation collective. Ils demandent à objectiver les critères et, pour ce faire, définir des règles. Quoi de mieux que la négociation collective pour définir celles-ci. L'objectivation suppose en effet débat contradictoire et ce en toute transparence. L'individualisation des salaires se poursuit, même s'il convient de la relativiser. La part fixe de la rémunération globale représente quelque 80% dans le secteur privé et dans la fonction publique d'Etat. La part des primes dans le salaire augmente (il s'agit de primes individuelles) mais reste malgré tout limitée. Pour les cadres dont les critères structurants de la fonction sont la responsabilité, l'expertise et l'initiative (corrélée à une réelle autonomie), la négociation des conditions d'exercice de la responsabilité pourrait très bien intégrer la dimension de la rétribution de la contribution et de l'investissement professionnel : performance économique mais aussi sociale, renforcement de la performance collective, prévention des risques psychosociaux...

Re-lie performance individuelle, performance collective et responsabilité sociale

La performance collective ne saurait être la somme des performances individuelles. Encore faut-il que les conditions de cette performance collective d'une unité, d'un service, voire d'une filière soient réunies. Et que les règles du jeu collectif et des comportements individuels associés aient été discutées, voire négociées. Prenons l'exemple d'une entreprise de taille moyenne, une société de service en plein développement. Celle-ci doit sa forte croissance à sa valeur ajoutée différenciatrice sur le marché en matière de maîtrise des technologies de migration de systèmes et des outils et instruments de l'automatisation des processus concernés. 70% des salariés de cette PME de 300 personnes sont des ingénieurs, partagés entre la responsabilité de projets chez les clients et des activités de recherche-développement au siège. La performance se joue sur la compétence, ou plutôt sur les compétences et pas

seulement la somme des compétences individuelles. Mais comment organiser la fertilisation croisée de celles-ci, des connaissances acquises, capitalisées par les uns et les autres ? En organisant les espaces de partage de connaissances et de compétences, du *knowledge management* sans le savoir, en incitant les ingénieurs à partager leurs connaissances, ce qui n'est pas simple car c'est aussi une parcelle de pouvoir. Pour ce faire, la démarche a consisté à inciter financièrement cette posture du partage de connaissances, sous la forme d'une prime d'intéressement au jeu collectif. En dix ans, le turnover de cette entreprise est resté inférieur à 1%, soit douze points de moins que la moyenne du marché informatique. Les contributeurs y ont trouvé leur intérêt et l'entreprise également. Ses clients ont plébiscité cette valeur ajoutée différenciatrice, non sans avoir traîné des pieds pour libérer du temps pour ces mêmes ingénieurs qui participent aux espaces de dialogue et de partage. Voilà ce qui s'appelle de la performance collective à laquelle chaque salarié est invité à contribuer. Le management doit savoir sanctionner positivement celles et ceux qui jouent le jeu.

Enfin, la performance globale de l'entreprise ne peut plus faire abstraction de sa responsabilité globale vis-à-vis de ses parties prenantes : salariés, fournisseurs, sous-traitants, environnement au sens large... Une partie de la rémunération des dirigeants devrait être indexée sur des critères de responsabilité sociale, une revendication que nous portons depuis plusieurs années. Et pourquoi pas, dans un second temps, celles des managers aux différents niveaux de la hiérarchie, dès lors que l'exemple vient d'en-haut, le contraire de ce qui se passe aujourd'hui.

Redonner du souffle aux politiques de rémunération suppose ainsi de faire preuve d'imagination, d'innover socialement plutôt que de sophistiquer les modèles destinés à « objectiver » (entendre « limiter ») les augmentations. Il faut revenir à quelques règles de bon sens afin de séparer les couches par nature et redéfinir ce que doit être la juste contrepartie de la responsabilité professionnelle qui ne peut plus ignorer la dimension sociale et environnementale. Tout le monde gagnera à remettre un peu d'ordre dans la maison « rémunérations ».