

RÉMUNÉRATION DES CADRES : VERS UNE RÉMUNÉRATION PLUS « INDIVIDUALISTE » ?

1. Notre rémunération globale

Ces dernières années, les Directions de nos établissements ont essayé de construire autour de nos rémunérations un dispositif dit de « rémunération globale ». Qu'est-ce que cela signifie dans les faits ?

Sur la base de jolies présentations de salon, la filière RH est venue nous transmettre deux messages. Le premier autour de la mise en avant de la belle structuration de notre rémunération globale. Ensuite, par intercomparaison, la chance que nous avons de bénéficier d'une structure de salaires qui nous est propre au contraire d'autres entreprises à situation comparable. Par contre si on cherche à savoir laquelle, cela devient plus compliqué...

Ainsi, à travers ces présentations, on nous explique que notre rémunération est composée de :

- Un salaire national de base : qui évolue en dessous de l'inflation annuelle et qui nous fait perdre du pouvoir d'achat doucement, mais sûrement...

- Une partie variable individuelle : (RPC, RIP, ou autre dénomination en fonction des entreprises) qui est octroyée en fonction d'une performance dite, là encore, individuelle tout en faisant abstraction de la notion d'équipe ou de collectif. Cela peut paraître d'ailleurs étonnant pour des entreprises qui préconisent le management par projet et où personne ne travaille vraiment seul ; puisque la plupart du temps sa production a un lien voire un impact sur les autres.

- Des rémunérations complémentaires : ALL, mais aussi certaines astreintes.
- Une partie variable collective représentée principalement par l'intéressement.
- Une épargne salariale qui a aujourd'hui sa raison d'être uniquement dans l'abondement et, enfin,
- Des avantages sociaux dans lesquels on trouve :
 - la couverture supplémentaire maladie,
 - les avantages en nature, ces mêmes pour lesquels nos Directions cherchent le moment et la méthode pour les modifier voire les supprimer...
 - le régime de retraite supplémentaire, qui a pour vocation à récupérer ce que nous avons perdu par ailleurs...
 - les prêts immobiliers pas toujours concurrentiels
 - les avantages familiaux, les activités sociales, et les frais de garde d'enfants. Ces derniers, d'une application pour le moins réduite au sein d'un pays qui affiche le pourcentage le plus important d'Europe de personnes célibataires ou vivant seules...

Il est important de souligner que la partie relative au salaire fixe représente deux tiers de la rémunération globale tandis que l'ensemble de la partie variable, exonérée de cotisations retraite, représente l'autre tiers.

2. Évolution de la part variable de la rémunération et conséquences sur la valeur travail

Alors, si on s'en tient à la version affichée par nos Directions, il semblerait que ce soit grâce à la création d'un système de rémunération globale, ces dernières années, que la masse salariale dérape. La conséquence directe étant le frein mis sur la partie fixe de notre rémunération donc notre salaire national de base. Mais pourquoi ne pas l'avoir dit plus tôt ? Cela nous aurait permis de faire un choix différent où l'option aurait consisté à intégrer dans le salaire de base certains éléments de rémunération globale !

Dans ce contexte, les ressources financières se faisant rares, le management n'a concrètement aujourd'hui que deux leviers de reconnaissance pour les cadres : les avancements et les bonus. En effet, la vision court terme des Directions est telle que la demande d'effort pour contenir la masse salariale est demandée aux salariés directement. Cela consiste à leur faire financer les remplacements des salariés partant à la retraite par des coûts salariaux constants. Pour cela, il suffit de faire varier de manière très faible voir insuffisante le salaire national de base par rapport à l'inflation, et nous retrouvons la cause de cette perte chronique de notre pouvoir d'achat.

Il nous semble légitime de nous demander si cela va perdurer jusqu'en 2016 voire 2017, années de départs massifs et de renouvellements de compétences et de se poser la question de savoir si c'est sur ce socle que repose le Projet Humain censé accompagner le Projet Industriel et/ou Commercial de nos entreprises.

Ces décisions ne sont pas sans conséquence, car on sait tous que lorsque le sentiment collectif n'est plus là, et dans le domaine de la rémunération de manière encore plus claire, le phénomène d'individualisation des rémunérations émerge. Ce phénomène n'est, certes, pas nouveau, sauf que pendant ces dernières années où justement cette rémunération globale se construisait, tout le monde pensait être gagnant. C'est moins évident lorsque les ressources financières se font rares.

Il est judicieux de rappeler que ces systèmes de rémunération individualistes ont vu la lumière dans les domaines commerciaux et financiers, ceci afin de primer essentiellement la quantité (pour les commerciaux ou pour les traders par exemple) et qu'ils se sont installés doucement dans le paysage de nos modes de rémunération. Mais est-ce vraiment le bon moyen de motiver des corps de métiers où ce qui doit primer est la qualité ? Serait-ce le bon levier de motivation ou d'encouragement des experts des différents métiers que nous avons au sein de nos entreprises ? Est-ce pertinent d'introduire la notion de rémunération individuelle variable pour des métiers dits « d'experts » gérés en mode projet et où les responsabilités, les victoires et les torts éventuels sont partagés ? Le constat et les questions associés sont d'ailleurs similaires pour les métiers liés à la sécurité.

Nous sommes convaincus que ce qui peut fonctionner avec les commerciaux n'est pas forcément efficace avec les autres métiers ou milieux. Même les DRH de grands Groupes doutent que ces systèmes de rémunération introduisent une ardeur supplémentaire au travail.

Qui plus est, les conséquences de ces décisions qui tendent vers une individualisation des rémunérations sont évidentes :

- Un tiers d'avancements de moins par rapport aux années précédentes et une prise de conscience par la ligne managériale et la filière RH que la situation devient très tendue dans plusieurs Directions de nos entreprises.
- Un mécontentement grandissant qui se manifeste chez les Cadres par un certain retrait, une approche plus assumée de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et une préoccupation accentuée pour les thèmes qui les concernent et les touchent plus directement.
- Une sorte de fuite en avant où, de concert entre la filière RH et le management, on chercherait à sauver les meubles et pour cela, les seules portes de sortie possibles seraient une concentration de primes variables et de promotions se faisant sur un nombre réduit de Cadres, laissant de côté tous les autres contributeurs de nos bons résultats. Ainsi, on assiste à une fidélisation du premier périmètre du décideur et un saupoudrage injuste, car insuffisant pour le reste des collaborateurs.
- Une confusion accentuée et un manque de visibilité, notamment chez les experts de différents domaines, car si la variable individuelle prime la performance le salaire fixe doit reconnaître les compétences.
- Un défaut de connaissance de nos Directions sur les motivations de nos salariés que ne voient pas dans les primes ou bonus individuels une source ou une explication d'une motivation supplémentaire.
- Une dégradation des négociations collectives annuelles obligatoires en s'inscrivant dans une certaine posture, pour le court terme, de diviser pour mieux régner.

Enfin nous sommes convaincus que cette individualisation montrera ses limites rapidement, car des inégalités inexplicables seront rapidement mises en lumière. C'est pourquoi, pour une mise en place pérenne du dispositif accepté de tous, cette politique doit être équitable et légitime. Elle doit être également cohérente, stimulante et flexible et seulement applicable là où les résultats peuvent être fixés individuellement. Nous alertons sur le fait que promouvoir la compétition et les privilèges engendre des dérives et effets pervers d'agressivité, d'effondrement de l'esprit d'équipe, de comportements néfastes, de possibles départs, etc.

N'oublions pas que l'individualisation conduit à l'individualisme et cela n'est généralement pas bon...