

La rémunération individuelle : l'approche française de la rémunération au mérite

par Patrice ROUSSEL – Université Toulouse III et Lirhe

Résumé :

La rémunération au mérite est un concept qui, en France, trouve une existence à travers celui de rémunération individuelle. Une analyse théorique du concept de rémunération au mérite est d'abord proposée. Celui-ci est mis en parallèle avec celui de rémunération individuelle. Ce dernier l'emportant en France, une étude descriptive en donnera les principales caractéristiques.

Les mutations économiques, politiques, réglementaires, ou encore sociologiques des années 1980, ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises françaises. Les politiques de rémunération ayant cours au début de cette décennie reposaient sur des mécanismes hérités des acquis sociaux obtenus progressivement par les salariés. Il s'agissait principalement de l'indexation des salaires sur les prix, de la détermination du salaire en fonction du poste occupé, et des règles de progression salariale à l'ancienneté (Eustache, 1996). Ces mécanismes permettaient une certaine prévisibilité des progressions de salaires. En revanche, ils présentaient deux défauts majeurs : le manque d'implication des entreprises dans la fixation et l'évolution des rémunérations des employés, et, le renforcement de la rigidité des salaires contraire à la flexibilité des organisations (Eustache, 1996).

Les années 1980 et 1990 voient une évolution des pratiques en matière de rémunération marquée par le découplage rémunération - inflation, l'individualisation des salaires, puis, la flexibilité de la rémunération (Peretti, 1990 ; Roussel, 1996). L'intérêt de ces changements est de mettre à la disposition du gestionnaire de nouvelles variables d'action destinées à la gestion des ressources humaines. Certaines d'entre elles peuvent être utilisées pour améliorer la motivation et la satisfaction au travail des employés, d'autres pour l'implication, d'autres encore pour l'ajustement aux variations de l'activité de l'entreprise. Les variables d'action sont les éléments tels que la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages en nature, les systèmes complémentaires de retraite, etc., qui constituent le système d'une rémunération. Le gestionnaire peut les utiliser pour essayer d'atteindre des objectifs tels que l'attraction (recrutement), la fidélisation du personnel, la motivation, la flexibilité ou encore l'efficacité fiscale (Sire et David, 1993).

Au centre de ces changements, se trouve l'individualisation. Si elle concourt à améliorer la flexibilité de l'entreprise (Schwab, 1987 ; Eustache, 1996), elle peut être distinguée de la rémunération dite flexible selon la définition qu'on lui donne. A partir de la distinction opérée par Peretti (1990), on fixe à la rémunération flexible l'objectif "d'accroître la flexibilité,

c'est-à-dire l'ajustement de la masse salariale à l'activité et à la conjoncture économique sans pour autant faire intégralement supporter à l'emploi le coût de cette adaptation". Avec la rémunération individuelle, l'objectif est d'introduire dans le management de "l'individualisation pour prendre en compte le mérite, favoriser la motivation et revaloriser le rôle de la hiérarchie" (Peretti, 1990, p.360).

Ainsi, la flexibilité consiste dans l'accroissement de la part relative des éléments variables (bonus, primes d'objectif, d'intéressement, de participation, attributions d'options d'achat d'actions, versements sur des plans d'épargne d'entreprise, etc.) dans la rémunération globale au détriment de la partie fixe (salaire de base, primes d'ancienneté, treizième mois, primes liées à des contraintes dans l'emploi, etc.). La partie variable est calculée par rapport aux résultats de l'entreprise, de l'équipe de travail, ou de l'individu. La flexibilité tente de concilier deux objectifs. D'une part, elle cherche à substituer des coûts variables aux coûts fixes pour faciliter l'adaptation de l'entreprise aux fluctuations de l'activité économique. D'autre part, elle essaie d'accroître le lien perçu par les individus entre leur salaire et leurs performances afin d'augmenter la motivation dans le travail.

L'individualisation des rémunérations prend, quant à elle, de multiples formes, comme la rétribution selon la compétence plutôt qu'en fonction du poste occupé, le développement des augmentations individualisées au détriment de celles collectives, ou encore la valorisation du mérite par rapport à l'ancienneté. Ces techniques utilisent des systèmes d'évaluation du personnel essayant de prendre en compte le niveau de performance individuelle. La motivation au travail serait renforcée par la consolidation des liens entre les efforts, les performances et le salaire. Enfin, la prise en compte des contributions personnelles aux résultats de l'entreprise dans le calcul de la rémunération favoriserait le sentiment d'équité et la satisfaction au travail.

Dans cette définition de la rémunération individuelle apparaît parfois la notion de mérite. La littérature sur la rémunération fait une place de plus en plus importante en France à cet aspect du management qui vise à rétribuer différemment les salariés d'une même catégorie, selon leurs contributions à l'entreprise. Cette notion entraîne le chercheur à s'interroger sur le concept de rémunération au mérite, largement répandu en Amérique du Nord (Milkovich et Newman, 1990 ; Thériault, 1991). Ainsi, une première question sera développée dans cette étude, en l'occurrence, quelles sont les similitudes entre les concepts de rémunération au mérite et de rémunération individuelle ? Une seconde partie essaiera de mettre en évidence les spécificités françaises en matière de rémunération individuelle, concept préféré à celui de rémunération au mérite. En conclusion, nous tenterons de conceptualiser un modèle de la rémunération qui semble se dessiner dans les entreprises françaises.

Rémunération au mérite et rémunération individuelle

La rémunération au mérite est un concept très développé dans certains pays industrialisés, en particulier en Amérique du Nord, comme nous l'avons déjà noté. En France, il a régulièrement suscité des réactions négatives qui ont parfois conduit à des rapports conflictuels entre salariés et employeurs. Ce fut le cas au cours de la décennie précédente dans le secteur public (éducation nationale et transport ferroviaire notamment). Il semble que le terme de mérite renvoie trop directement au problème de l'évaluation subjective des individus, au pouvoir discrétionnaire des supérieurs, au risque d'iniquité. Cela expliquerait-il le manque de popularité de la notion de rémunération au mérite ? Force est de constater que le terme de rémunération individuelle lui est généralement préféré. Mérite et individualisation sont des termes que l'on retrouve alternativement dans le discours des syndicats de salariés tels que la CGT, FO et la CFDT (Noferi, 1992). Les systèmes au mérite sont critiqués pour plusieurs raisons par ces organisations syndicales (Noferi, 1992). Premièrement, ils

peuvent entraîner le risque de revalorisation des salaires “à la tête du client”. Deuxièmement, ils ont tendance à réduire la masse salariale offerte aux salariés et concourent à la compression des salaires. Troisièmement, la dissociation qu’ils entraînent entre rémunération et poste de travail génère une concurrence permanente entre les salariés. Par ailleurs, cette dissociation aboutit à une remise en cause des accords collectifs et par conséquent des avantages acquis, mais aussi des possibilités de négociations collectives.

Cependant, ces critiques ne semblent pas stopper l’évolution en cours des politiques salariales. Roussel et Heneman (1997), en comparant les systèmes de rémunération des entreprises françaises et nord américaines, observent des points de convergence qui se concrétisent progressivement et lentement. Les entreprises nord américaines atténuent de plus en plus le système basé essentiellement sur le mérite en intégrant des formes de rémunération plus collectives et générales. A l’inverse, les entreprises françaises intègrent de plus en plus de l’individualisation dans des systèmes dominés par une gestion plus collective et générale de la rétribution.

Le concept de rémunération au mérite

La rémunération au mérite est une forme particulière de rémunération incitative. Elle est attribuée pour des performances plutôt que pour d’autres facteurs comme la valeur de l’emploi ou de celle du poste. Selon Heneman (1992, p.6), *“la rémunération au mérite peut-être définie comme des augmentations de salaire individuelles basées sur la performance de l’employé évaluée individuellement au cours d’une période de temps antérieure”*.

Dans ce cas, les augmentations de salaire sont accordées sur la base d’un jugement subjectif de la performance de l’employé, même s’il existe une procédure formelle d’évaluation. L’objectif de cette augmentation de salaire qui est basée sur une performance antérieure est de motiver les salariés en vue d’une performance accrue dans le futur. Dans ce système, deux étapes forment le processus de rétribution. Dans une première étape, les augmentations de salaire sont accordées sur la base des performances antérieures de l’individu. Dans la seconde étape du processus, les augmentations de salaire sont accordées pour motiver l’individu en vue des performances futures.

Heneman (1992) souligne les risques de confusion qui peuvent exister entre la rémunération au mérite et les autres rétributions incitatives basées sur les performances. Premièrement, la rémunération au mérite est attribuée sur la base de la performance réelle plutôt que sur la performance potentielle. Donc, elle diffère de la rémunération basée sur les compétences. Deuxièmement, elle est accordée sur la base d’évaluations subjectives de la performance de l’employé plutôt que sur la base d’indicateurs calculables tels que les ventes, le profit, les coûts, et les économies de temps. C’est donc une différence avec les plans incitatifs tels que le salaire à la pièce ou les systèmes de récompense calculée à partir d’indicateurs financiers ou comptables (primes de rendement, d’objectifs, bonus, etc.). Troisièmement, elle est accordée à l’individu sur la base de la performance individuelle. Ce n’est donc pas un plan de rémunération collective basée sur la performance d’un groupe de travail comme c’est la cas pour l’intéressement ou pour la participation. Quatrièmement, elle est habituellement basée sur une évaluation globale de la performance passée de long terme plutôt que sur une évaluation de la performance à un instant donné. La performance globale est habituellement récompensée par une augmentation individuelle au mérite alors qu’une performance ponctuelle peut être récompensée par un bonus discrétionnaire.

Enfin, il existe une grande diversité de plans au mérite car il n’existe pas de consensus sur la façon de les concevoir. Ils se caractérisent donc par l’absence d’homogénéité. Les différences entre les plans apparaissent au niveau des normes utilisées pour évaluer la performance. Certains incluent des normes complémentaires d’ancienneté et d’ajustement au marché externe, d’autres ne le font pas. Au niveau de la forme, le plan traditionnel implique

uniquement une augmentation du salaire de base. D'autres introduisent une solution mixte telle que des avantages divers supplémentaires. Au niveau de la méthode utilisée pour calculer l'augmentation au mérite, il peut également exister des différences. L'augmentation peut être un montant absolu en francs ou bien elle peut être exprimée en pourcentage du salaire de base. Enfin, la permanence de l'augmentation peut varier. Dans un plan traditionnel, l'augmentation de salaire est irréversible. Elle accroît définitivement le salaire de base. D'autres plans de rémunération au mérite, comme le plan à somme forfaitaire (*lump-sum plan*), peuvent être utilisés quand l'augmentation de salaire est réversible, dans ce cas, elle n'est pas intégrée dans le salaire de base.

Partisans et adversaires de la rémunération au mérite

Thériault (1991) recense un grand nombre de travaux qui alimentent le débat sur "le pour et le contre" de la rémunération au mérite. Il présente les expériences de Meyer réalisées au cours des années 1970 à la General Electric dans le camp des contres. Les résultats empiriques obtenus indiquent que la rémunération au mérite est mal vécue. L'explication avancée est que l'estime de soi conduirait la plupart des salariés à avoir une image favorable d'eux-mêmes et à percevoir que leurs performances individuelles sont, en moyenne, supérieures à celles des personnes avec lesquelles ils se comparent. Le niveau des augmentations au mérite ne répondrait pas aux attentes de la plupart des salariés. Cela viendrait du fait que le système d'évaluation aboutit à un classement des individus par ordre de mérite, classement qui ne coïncide pas, en général, avec celui qui est perçu par les salariés. Les conséquences négatives sur l'estime de soi seraient source de dysfonctionnements. Ceux-ci se manifesteraient par le développement de stratégies vis-à-vis de la fixation des objectifs à atteindre d'une part, des formes de retrait telles que l'absentéisme et les retards d'autre part, exprimant ainsi une insatisfaction par rapport à l'organisation. De plus, des conflits internes voient le jour en raison de la remise en cause de la qualité des évaluations faites par les supérieurs.

En outre, Thériault (1991), et, Roussel et Heneman (1997) signalent le manque de crédibilité des systèmes au mérite, aux yeux des salariés, lorsque les critères d'évaluation des performances individuelles reposent sur des traits de personnalité. De plus, le rôle de l'évaluateur est particulièrement difficile à assumer lorsqu'il essaie de différencier les performances des collaborateurs de son équipe. La justification des appréciations et le poids de la responsabilité des décisions consécutives en matière d'augmentations, de promotions, de changements de qualification, de formation, etc., sont autant de freins à l'implication de la hiérarchie dans ce système de rétribution. Ce manque d'implication peut se traduire par un resserrement de l'échelle des évaluations afin de limiter l'étendue de la notation, et par là même, les risques de conflits à l'intérieur de l'équipe de travail. La volonté de souder les collaborateurs autour d'objectifs communs, et de renforcer l'esprit d'équipe, conduisent au rejet d'une application stricte du système au mérite. Ainsi, Thériault (1991) constate que dans 80% des cas, l'évaluation des performances est supérieure à la moyenne quelle que soit l'échelle de mesure utilisée. L'effet de différenciation des individus qui est recherché n'est pas trouvé, et les incidences sur l'évolution de la masse salariale aboutissent à un échec par rapport aux objectifs de maîtrise de cette enveloppe budgétaire. Les augmentations seraient plus facilement accordées que ce qui était espéré ex ante. Enfin, sur le plan de la gestion des rémunérations, trois problèmes interviennent dans l'application d'un système au mérite. Le premier est celui de la lourdeur du dispositif mis en place en raison du traitement individualisé de chaque salarié. Le second est celui des faibles marges de manoeuvre disponibles pour récompenser le mérite à la hauteur des attentes suscitées par l'évaluation. Le rythme lent de l'inflation de ces dernières années, impose une maîtrise de la masse salariale de l'entreprise. Après l'attribution d'une augmentation générale, ce qui reste de l'enveloppe pour les augmentations individuelles est trop réduit pour établir des différences significatives dans les

montants accordés sur la base du mérite. Enfin, les travaux de Lawler (1971, 1981) mettent l'accent, notamment, sur la nécessité de rendre visible les décisions en matière de rémunération, car le feed-back et la transparence sont deux conditions pour obtenir des résultats sur la motivation des employés. Or, cette transparence et ce feed-back sont insuffisamment, voire pas du tout, appliqués, ce qui annihilerait l'effet de la rémunération au mérite sur la motivation au travail.

Malgré, cette dernière critique, Lawler (1971, 1981) reste un des tenants de la rémunération au mérite. Celle-ci renforcerait les liens perçus entre les efforts, les performances, et les résultats extrinsèques, conformément au processus de la motivation au travail décrit dans la théorie des attentes (Vroom, 1964 ; Porter et Lawler, 1968 ; Nadler et Lawler, 1977). Elle répondrait aux attentes développées par l'individu compte tenu de ses caractéristiques personnelles et de celles de son emploi, telles qu'il les perçoit. L'adéquation entre attentes et réalité se traduit alors par de la satisfaction à l'égard de la rémunération (Lawler, 1971). Dans un article de 1975 (dans Thériault, 1991), Lawler affirme qu'avec ce type de rétribution, les salariés les moins performants sont plus enclins à quitter l'entreprise pour éviter la pression des objectifs, ce qui est positif pour les performances collectives. Ils sont aussi placés sur des trajectoires de départ involontaire, devrait ajouter l'auteur de cette affirmation. Mais dans des travaux plus complets, Lawler (1971, 1981) indique que les recherches empiriques accréditent le pouvoir motivant de la rémunération au mérite sous deux conditions principales. D'une part, l'information sur les salaires versés doit être transparente, d'autre part, une véritable politique de communication doit reposer notamment sur le feed back quant à l'atteinte des objectifs. Rendre visible et compréhensible les critères d'évaluation, informer sur les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs, retourner une information sur les résultats obtenus, respecter les conditions d'équité interne et externe, offrir des possibilités de discuter des procédures d'évaluation et des conditions d'exécution des objectifs, sont autant de facteurs qui sont nécessaires pour réussir l'implantation d'un système de rémunération au mérite.

Aux Etats-Unis, au moins 80% des organisations ont des plans de salaire au mérite (Heneman, 1992). Les enquêtes réalisées dans ce pays suggèrent que cette forme de rétribution est probablement la méthode la plus souvent utilisée parmi les modes de rémunération incitative. Qu'en est-il en France en 1997 ?

Pratiques de la rémunération individualisée

Le concept de rémunération au mérite est relativement peu utilisé en France en tant que tel. Pour autant, cette forme de rétribution est belle et bien pratiquée, mais l'appellation de "mérite" est utilisée de façon irrégulière. Les enquêtes de rémunération utilisent davantage le concept de rémunération individuelle. C'est le cas de celles qui sont menées par deux des principaux organismes publics nationaux s'intéressant aux questions de l'emploi et des salariés, en l'occurrence la direction de la recherche du Ministère du Travail (DARES) et l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE).

Le terme de rémunération individuelle doit être rapproché du concept de rémunération au mérite dans son acception traditionnelle, tel qu'il a été défini plus haut à partir des travaux de Heneman (1992). Selon cette définition, la rémunération au mérite rétribue, par des augmentations individualisées, les salariés en fonction de leur performance personnelle globale et passée à l'issue d'une évaluation subjective de chaque individu. Le système traditionnel implique que l'augmentation porte sur le salaire de base de façon irréversible. Ainsi, le concept de rémunération individuelle en France, correspond à ces différents aspects du système traditionnel de rémunération au mérite utilisé aux Etats-Unis.

La rémunération individuelle en France dans les années 1990

Les données disponibles en France portent donc sur la rémunération au mérite dans son acception traditionnelle. Nous avons vu précédemment que l'appellation de rémunération individualisée lui était préférée. Par conséquent, les informations traitent de l'évolution annuelle des augmentations individualisées du salaire de base. Cette forme de rétribution a fortement progressé à la fin des années 1980 (Sandoval, 1996). Qu'en est-il au cours des années 1990 ?

Compte tenu des difficultés économiques rencontrées par un grand nombre d'entreprises au cours des années 1990, les statistiques indiquent que de nombreux salariés ne perçoivent aucune augmentation annuelle et sont par conséquent exclus des données relatives à l'individualisation. En 1993, 24% des entreprises de plus de dix salariés n'ont accordé aucune augmentation de salaire de base. Ce taux est ramené à 20% en 1994. Cela représente près d'un salarié sur six qui n'a bénéficié d'aucune augmentation de salaire, soit 15%, au lieu de 18% en 1993. En 1995, la tendance à l'amélioration se poursuit puisque 11% des salariés n'ont reçu aucune augmentation (Perben, 1996). Ce progrès est observé pour toutes les catégories de salariés (INSEE, 1996).

Parmi les entreprises qui accordent des augmentations, le ralentissement des augmentations générales observé dès 1991 se confirme en 1995 (tableau 1). Depuis cette période, le pourcentage de salariés, qui bénéficient d'augmentations générales de salaire dans les établissements de plus de dix salariés; est passé en dessous de 90%. Cette tendance s'opère au profit des augmentations individualisées. Ainsi, le pourcentage de salariés bénéficiant uniquement d'augmentations individuelles est passé au-dessus du seuil des 10%. En additionnant les salariés soumis à des régimes d'augmentations mixtes (individuelles et générales) et les salariés assujettis à un régime d'augmentations uniquement individuelles, 54% des salariés étaient concernés par l'individualisation en 1995. En 1987, ils étaient 48%. L'année 1987 est importante car la poussée de l'individualisation en France est située à 1986 par les économistes (Sandoval, 1996). Depuis cette date, le modèle d'augmentation individuelle, qu'elle soit mixte ou non, devient dominant.

Tableau 1 : Pratiques salariales en matière d'augmentations

Pratiques salariales	Répartition des salariés augmentés selon la pratique salariale en %								
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
augmentations générales	90	90	90	91	91	90	85	88	87
<i>dont augmentations mixtes</i>	38	43	44	46	50	47	38	38	41
<i>ou augmentations générales uniquement</i>	52	47	46	45	41	43	47	50	46
augmentations individualisées uniquement	10	10	10	9	9	10	15	12	13
<i>augmentations mixtes et individuelles</i>	48	53	54	55	59	57	53	50	54

sources : INSEE (1996) et Perben (1996).

Entre 1986 et 1991, le pourcentage d'entreprises qui ont accordé des augmentations individualisées est passé de 22% à 38% (Sandoval, 1996). Après un repli entre 1992 et 1994, il y a une reprise de l'individualisation en 1995 qui prend des formes différentes selon la taille de l'entreprise (tableau 2). Parmi les entreprises qui ont accordé des augmentations en 1995, cette reprise révèle que 34% ont pratiqué l'individualisation, contre 28% en 1994. Ce taux se situait autour des 38-39% au début des années 1990. Ce pourcentage s'accroît en fonction de la taille de l'entreprise. En effet, 92% des entreprises de plus de 5 000 salariés, et 80% des entreprises de plus de 1 000 ont accordé des augmentations individualisées, le plus souvent en complément d'augmentations générales. Les augmentations mixtes deviennent donc une pratique courante notamment dans les entreprises de plus de 5 000 salariés, précisément dans

88% des cas. Dans les PME de 50 à 199 salariés, l'individualisation, si elle reste minoritaire, progresse de nouveau après un recul en 1994 et 1993. L'individualisation totale touche 32 à 35% des PME de 10 à 200 salariés qui ont accordé des augmentations de salaire en 1995. Cependant, l'augmentation générale reste le modèle le plus appliqué dans les PME puisque deux sur trois ont accordé ce type d'augmentation.

Tableau 2 : Répartition des entreprises selon le type d'augmentation accordée entre 1991 et 1995 (en %)

Pratiques salariales des entreprises	Taille des entreprises selon le nombre de salariés															Ensemble entreprises		
	10 à 49			50 à 199			200 à 999			1000 à 4999			5000 et plus					
	91	93	95	91	93	95	91	93	95	91	93	95	91	93	95	91	93	95
Entreprises ayant augmenté	94	76	75	97	71	82	100	83	95	99	83	95	100	97	99	95	76	77
augmentations générales	67	62	68	43	69	65	31	59	43	11	21	20	5	10	8	61	62	66
augmentations individualisées	33	38	32	57	31	35	69	49	57	89	79	80	95	90	92	39	38	34
<i>dont augmentations individualisées uniquement</i>	18	23	18	6	11	17	8	14	10	11	18	13	4	9	4	15	21	17
<i>ou augmentations mixtes : générales et individualisées</i>	15	15	14	51	20	18	61	35	47	78	61	67	91	81	88	24	17	17

sources : Douce (1994) et Perben (1996).

Cette évolution de l'individualisation touche dorénavant les ouvriers et les employés (tableau 3). En effet, les augmentations individualisées progressent de nouveau dans ces catégories de salariés après avoir atteint un plancher entre 1993 et 1994 (Perben, 1994). En 1995, un ouvrier et un employé sur deux ont été augmentés au mérite parmi ceux qui ont eu une augmentation. Concernant les techniciens, les agents de maîtrise et les cadres, la progression est plus lente, mais déjà les deux tiers d'entre eux qui sont augmentés, le sont au mérite.

Le modèle mixte d'augmentation, où l'individualisation est couplée à l'augmentation générale, domine les pratiques de rémunération au mérite en France. En 1995, sur 89% des salariés qui ont été augmentés, 41% l'ont été selon le modèle mixte. Cette proportion est tirée vers le haut grâce à la diffusion de ces pratiques dans les grandes entreprises (tableau 2). Ce modèle d'augmentation est dominant chez les cadres, les techniciens et les agents de maîtrise, il touche aussi, près de la moitié des employés et des ouvriers (tableau 3). L'individualisation, quand elle est utilisée seule, progresse aussi de nouveau. Elle intéresse 13% des salariés augmentés, sans toutefois atteindre le plafond de 1993 (15%). Cette pratique est stable chez les cadres et concerne près de 30% de ceux qui sont augmentés.

Autre fait marquant, les taux d'augmentation de salaire sont plus élevés pour les salariés

Tableau 3 : Répartition des salariés selon le type d'augmentation accordée et la catégorie professionnelle (en %)

Pratiques salariales des entreprises	ouvriers			employés			T.A.M.			Cadres			Ensemble		
	91	93	95	91	93	95	91	93	95	91	93	95	91	93	95
Salariés augmentés	96	83	91	96	81	85	94	85	90	91	77	83	96	82	89
augmentations générales	43	53	48	43	51	49	30	38	37	33	40	39	41	47	46
augmentations individualisées	57	47	52	57	49	51	70	62	63	68	60	61	59	53	54
<i>dont augmentations individualisées uniquement</i>	7	13	10	10	13	14	10	16	13	26	29	29	9	15	13
<i>ou augmentations mixtes : générales et individualisées</i>	50	34	42	47	36	37	60	46	50	42	31	32	50	38	41

sources : Douce (1994) et Perben (1996).

qui sont sous un régime d'individualisation par rapport à ceux qui sont soumis aux augmentations générales (tableau 4). En 1995 ce constat a été observé pour l'ensemble des catégories de salariés et quel que soit le modèle d'individualisation appliqué, qu'il soit mixte ou non. Les augmentations mixtes sont les plus avantageuses pour tous les salariés depuis plusieurs années. Cette situation se consolide au cours des années 1990. Ainsi, le couplage des deux systèmes d'augmentation, général et individuel, profite aux salariés qui sont augmentés, y compris les ouvriers et les employés.

Tableau 4 : Pourcentage d'augmentation accordée selon les pratiques salariales (en %)

Pratiques salariales des entreprises	ouvriers			employés			T.A.M.			Cadres			Ensemble		
	91	93	95	91	93	95	91	93	95	91	93	95	91	93	95
augmentations générales uniquement	3.5	2.3	2.6	3.2	2.3	2.3	3.2	2.2	2.2	2.3	2.3	2.2	3.4	2.3	2.4
augmentations individualisées uniquement	4.1	2.0	2.5	4.1	2.5	2.7	4.1	2.1	2.7	2.7	2.7	2.8	4.2	2.3	2.6
augmentations mixtes : générales et individualisées	4.4	2.8	3.2	4.4	2.7	3.0	4.3	2.8	3.0	3.2	3.2	3.2	4.4	2.9	3.1
dont augmentations générales	3.0	1.9	2.2	2.8	1.7	1.8	2.7	1.7	1.8	1.7	1.7	1.7	2.8	1.8	1.9
et augmentations individualisées	1.4	0.9	1.0	1.6	1.0	1.2	1.7	1.1	1.2	1.5	1.5	1.5	1.6	1.1	1.2

sources : Douce (1994) et Perben (1996).

Rémunération individuelle et management des ressources humaines

Les différentes données qui viennent d'être présentées donnent une indication de la situation actuelle de la rémunération individuelle en France. Le Ministère du Travail a réalisé une étude complémentaire en 1993 auprès de 2 660 établissements de plus de 50 salariés des secteurs privé et semi-public. Les facteurs explicatifs de l'individualisation des salaires ont été identifiés à l'aide d'un modèle Logit utilisé pour traiter à la fois des variables métriques et non métriques (Coutrot, 1994).

L'analyse explicative démontre que la taille de l'entreprise n'est pas la cause principale de l'individualisation des salaires de base. Le principal facteur explicatif est le niveau des qualifications dans l'entreprise. Plus la proportion de techniciens, d'ingénieurs et de cadres est élevée, plus les salaires tendent à être individualisés. Dans ces établissements, l'individualisation est en plus, davantage étendue aux non-cadres qu'ailleurs.

Le sexe apparaît aussi comme un facteur explicatif. Plus le personnel des établissements est masculin, plus l'individualisation est pratiquée. Les limites de l'analyse quantitative ne permettent pas d'avancer une explication précise sur ce phénomène. Un autre facteur explicatif est le type de secteur d'activité. En effet, les établissements de l'industrie individualisent davantage, notamment dans les industries de fabrication des biens intermédiaires (chimie, verre, ...) et des biens d'équipement. Le secteur du bâtiment et des travaux publics est également davantage concerné. Dans ce dernier cas, le phénomène s'explique comme pour les PME. Le rôle des supérieurs hiérarchiques s'exerce traditionnellement sur le salaire du personnel par l'attribution de primes et d'augmentations individuelles. Le progrès de l'individualisation se fait donc naturellement. Enfin, les différents secteurs des services (banques, assurances, commerces, etc.) ont moins souvent mis en place ce système de rétribution.

Quels sont les effets de l'individualisation des salaires ? En premier lieu, au niveau des grandes entreprises, on observe que l'individualisation a entraîné des innovations salariales qui rompent en partie avec le modèle traditionnel (Coutrot, 1994). Ce dernier fonctionnait sur

la base de grilles de salaires négociées au niveau de la branche, parfois de l'entreprise. Dans ces grandes entreprises, l'individualisation a permis de développer le management par objectifs. Elle a conduit à la mise en place de systèmes formalisés de fixation d'objectifs individuels, de suivi et d'évaluation des performances réalisées par rapport à ces objectifs. De plus, la pratique des entretiens individuels périodiques s'y développe davantage. En effet, 53% des établissements qui individualisent les salaires ont instauré cette procédure. Dans les entreprises qui ne pratiquent que les augmentations générales, 40% des établissements pratiquent l'entretien individuel. Ces derniers se concentrent dans les secteurs bancaires, d'assurances, et des services. De plus, on observe que deux tiers des établissements qui individualisent, utilisent des critères d'évaluation des salariés précisément définis, contre la moitié dans les autres établissements. Enfin, 37% des premiers procèdent à une notation écrite des salariés, contre 30% chez les seconds.

Les services de recherche du Ministère du Travail observent aussi que les établissements qui individualisent et qui mettent en place les procédures d'évaluation individuelles innovent également dans l'organisation du travail (Coutrot, 1994). En effet, la proportion d'utilisateurs de machines outils à commande numérique et de systèmes assistés par ordinateur y est plus importante qu'ailleurs. De plus, des formes organisationnelles s'y développent davantage, comme par exemple, le travail collectif et le travail autour d'objectifs de qualité. Dans ce dernier cas, le progrès de l'individualisation va de paire avec la mise en place des procédures de certification internationale de type ISO 9000.

Enfin, sur le plan individuel, les premières recherches empiriques menées en France suggèrent que la rémunération individuelle entraîne davantage de motivation et de satisfaction au travail que la rémunération flexible et les avantages divers (Roussel, 1996). Ces mêmes résultats suggèrent que lorsque le système au mérite permet de développer les sentiments d'équité interne et externe chez les salariés, leur satisfaction au travail est accrue. De plus, quand l'individualisation permet au salarié d'établir un lien clair entre ses efforts, ses performances et ses augmentations de la rémunération fixe, sa motivation est accrue. Précisons toutefois que cette chaîne de perceptions a été mieux établie pour les cadres par rapport aux non-cadres (Igalens et Roussel, 1996).

Vers une conceptualisation de la rémunération individuelle

Le Berre (1993), Donnadiou (1993), Sire et David (1993) proposent de conceptualiser la rémunération en développant les construits de rétribution globale et de rémunération globale. Au terme de cette étude, nous suggérons d'intégrer la rémunération individuelle dans cet essai de conceptualisation afin de tenir compte du poids de plus en plus important de cette variable d'action. Une modélisation de la rémunération directe, en particulier, pourrait aboutir à distinguer quatre variables d'action dans cette partie monétaire de la rémunération globale. A chaque variable d'action peut correspondre des objectifs clairs, précis, et adaptables à la politique de gestion des ressources humaines définie par l'entreprise. L'évolution des pratiques peut conduire à traiter distinctement la rémunération fixe, la rémunération variable, la rémunération collective annuelle et la rémunération collective différée.

C'est dans la rémunération fixe que nous intégrons la rémunération individuelle, en tant que pendant français de la rémunération au mérite. La partie fixe de la rétribution correspond au salaire de base et aux primes qui lui sont rattachées (ancienneté, treizième mois, contraintes de poste, etc.). Le versement de ces éléments est garanti et présente une sécurité pour le salarié en matière de consommation et d'épargne. Par rapport à des besoins d'ordre psychologique, la rémunération fixe permet au salarié de se situer et de s'identifier de façon assez précise par rapport aux problèmes de reconnaissance, de statut social, de développement personnel, etc. Les conclusions de cette étude nous conduisent à décomposer la partie

fixe de la rétribution en deux éléments. Le premier évolue en fonction des augmentations générales, alors que le second progresse au rythme des augmentations individuelles. Concernant ce deuxième cas, le concept de rémunération individuelle est clairement repéré et défini dans cette étude. En revanche, les augmentations générales constituent une partie de la rémunération fixe pour laquelle aucun concept ne semble encore bien établi. Celles-ci rétribuent le niveau de qualification exigé par le poste. L'ampleur de l'augmentation générale est modulable en fonction de l'ancienneté du salarié, du secteur d'activité de son entreprise, de la zone géographique où elle est établie, de sa taille, mais aussi de sa situation financière. Cette partie de la rémunération fixe est étroitement liée aux règles définies dans la convention collective, dans les accords salariaux d'établissement et dans la grille de salaires de l'entreprise. Quant à la rémunération individuelle, celle-ci est liée aux contributions du salarié, c'est-à-dire à son mérite. Elle correspond aux augmentations individuelles accordées par rapport au niveau d'atteinte des objectifs annuels de la personne. Cette augmentation accroît le salaire de base et correspond à un avantage acquis. Elle complète le dispositif des augmentations mixtes. Pour éviter à ce système, les problèmes d'évaluation "à la tête du client" qui sont juridiquement condamnés (Liaisons Sociales, 1996), il est souhaitable de lui associer des systèmes de management par objectifs qui s'appuient sur les entretiens annuels ou semestriels d'évaluation. Enfin, des objectifs en terme de motivation, d'implication et de satisfaction au travail, peuvent lui être fixés. La rémunération individuelle forme ainsi une variable d'action à part entière en gestion des ressources humaines.

Enfin, la critique de limiter la rémunération individuelle à une partie de la rémunération fixe pourra être formulée et devenir sujet à débat. Cependant, dans le but de conceptualiser la rémunération globale, il nous semble que définir précisément chacun de ses éléments, en identifiant ses causes et ses conséquences, notamment en matière de gestion des ressources humaines, est indispensable. Pour certains, le concept de rémunération individuelle pourrait être élargi à des éléments de la rémunération variable tels que les bonus et les primes d'objectifs. Mais, leur caractère aléatoire introduit une absence de garantie par rapport à la satisfaction de nombreux besoins (épargne, statut social, développement personnel, etc.). Concernant ces éléments variables, nous préférons les intégrer au concept de rémunération flexible. Les objectifs qui sont fixés à celle-ci en font une variable d'action qui poursuit d'autres buts tels que la réactivité de l'organisation, la souplesse et l'ajustement de la masse salariale, des économies fiscales et en charges salariales (ex: intéressement), etc. Ainsi, l'unité de la représentation intellectuelle nécessaire à l'effort de conceptualisation (Wacheux, 1996), nous semble mieux assurée en opérant ces distinctions entre ces différentes formes de rétribution.

Références bibliographiques

- Coutrot, T. (1994). "Négociation et innovation salariale dans les entreprises", *Premières Synthèses*, n°94.48-57, p. 1-6.
- Donnadieu, G. (1993). *Du salaire à la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris: Editions Liaisons.
- Douce, V. (1994). "L'individualisation des salaires en 1993", *Premières Synthèses*, n°94.61-65, p. 1-6.
- Eustache, D. (1996). "Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés", *Etudes*, CEREP, Etude n°69.
- Heneman, R.L. (1992). *Merit pay*, Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Igalens, J. et Roussel, P. (1996). "Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non-cadres", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 19, p. 19-35.
- INSEE (1996). "L'évolution des salaires jusqu'en 1995", *Synthèses*, n°8, p.13-43.
- Lawler III, E.E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*, New York: McGraw-Hill.

- Lawler III, E.E. (1981). *Pay and organization development*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Le Berre, M. (1993). *Vers la rétribution comme outil de gestion des cadres-salariés d'entreprises*, Thèse d'Etat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Liaisons Sociales, quotidien (1996). "Jurisprudence-Hebdo, Rémunération", n°7548, p. 1-2.
- Milkovich, G.T. et Newman, J.M. (1990). *Compensation*, Homewood: Irwin.
- Nadler, D.A. et Lawler III, E.E. (1977). "Motivation: a diagnostic approach", in Hackman, J.R., Lawler III, E.E. et Porter, L.W. (éd.), *Perspectives on behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill, p. 26-38.
- Noferi, P. (1992). "Rémunérations", in Helfer, J.P. et Orsoni, J. (eds), *Encyclopédie du management*, Tome 2, p. 649-657.
- Perben, M. (1996). "Des augmentations de salaires plus élevées et plus individualisées en 1995", *Premières Synthèses*, n°96-08-33-2, p. 1-6.
- Peretti, J.M. (1990). *Gestion des ressources humaines*, Paris: Vuibert.
- Porter, L.W. et Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill: Irwin.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris: Economica.
- Roussel, P. et Heneman, R.L. (1997). The emergence of individual reward systems in France, *ACA News*, à paraître.
- Sandoval, V. (1996). "Dix ans d'évolution des salaires dans le secteur privé", *Premières Synthèses*, n°96-07-28-2, p. 1-4.
- Schwab, L. (1987). "L'individualisation des salaires", *Les cahiers français*, 231, p. 25-29.
- Sire, B. et David, P. (1993). *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris: Editions Liaisons.
- Thériault, R. (1991). *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération, théorie et pratique*, Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, New York: Wiley.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris: Economica.