

# ACTUALITÉ JURIDIQUE

## Les enjeux de l'individualisation des salaires

**Social.** Trois chercheurs du Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi de l'UT1, Jean-Michel Lattes, Philippe Lemistre et Patrice Roussel\*, ont étudié la relation entre l'individualisation des salaires et la rémunération des compétences.

*Vous avez dirigé ensemble la rédaction d'un livre qui vient de paraître chez Economica\*\*, intitulé Individualisation des salaires et rémunérations des compétences. Pourquoi ce thème ?*

**Patrick Roussel :** L'individualisation des rémunérations soulève de nombreuses problématiques, d'ordre légal notamment. En gestion et en économie, les enjeux de l'individualisation des salaires vont se situer, eux, sur le plan de l'efficacité de l'entreprise. C'est donc un sujet extrêmement porteur. Nous avons choisi de l'associer au thème de la rémunération des compétences qui, depuis le début des années 90, ne cesse de se développer et est en train de devenir un outil « intelligent » de rémunération individualisée. Nous voulions explorer cette idée.

*Quel est justement le cadre légal de l'individualisation des salaires ?*

**Jean-Michel Lattes :** En l'état actuel du droit, l'employeur peut individualiser les salaires s'il le fait de manière transparente. De fait, des employeurs ont été condamnés pour, notamment, non-respect du principe d'égalité de traitement, parce qu'ils ont voulu individualiser sans prendre toutes les précautions nécessaires. Ils ont alors été sanctionnés pour défaut de motivation : ils n'ont pas apporté la preuve que ce qu'ils différencieraient était différenciable.

La grande difficulté pour le

juriste est d'amener l'employeur à définir les critères incontestables qui permettent d'individualiser.

*Quelle est l'ampleur du contentieux à ce sujet ?*

**Jean-Michel Lattes :** La jurisprudence est importante. De telle sorte que certains employeurs préfèrent ne pas prendre le risque d'individualiser. D'autant que les difficultés se sont encore aggravées depuis le début des années 2000 avec l'inversion de la charge de la preuve par le droit européen. Auparavant, le salarié devait apporter la preuve que la situation dans laquelle il se trouvait avait une origine discriminatoire. Il n'était alors pas facile d'apporter la preuve d'un acte commis par l'employeur. Aujourd'hui il suffit qu'il y ait un écart entre deux situations, pour que le juge se tourne vers l'employeur et lui demande d'apporter la preuve que l'écart existant a une explication.

*D'un point de vue économique, quel intérêt revêt pour l'employeur l'individualisation des salaires ?*

**Philippe Lemistre :** L'individualisation permet d'obtenir de l'efficacité individuelle : si je rémunère mieux les meilleurs, ceux-là vont travailler plus. Or, aujourd'hui, on a besoin de coopération à minima entre les salariés pour que cela fonctionne. Il faut satisfaire tout le monde, sinon l'efficacité individuelle se fait au détriment de l'efficacité collective. Pour des raisons



Patrice Roussel, Jean-Michel Lattes et Philippe Lemistre ont dirigé l'ouvrage publié chez Economica.

d'équité interne, on aura finalement tendance à individualiser en différenciant peu les rémunérations ou en augmentant les gens à tour de rôle. Du point de vue économique, ce n'est pas la même chose que la rémunération à l'ancienneté, puisque plane sur le salarié ce qu'on appelle « une menace crédible » : c'est peut-être son tour d'être augmenté, mais l'employeur peut aussi bien le différer d'un an. En définitive, aujourd'hui lorsque l'employeur individualise, il différencie rarement les augmentations de plus de 10 % entre deux salariés.

*Quelles sont les entreprises qui pratiquent l'individualisation ?*

**Patrick Roussel :** On consi-

tate que les entreprises n'ont pas toutes les moyens d'individualiser, parce que cela suppose d'avoir une équipe RH pour créer les systèmes d'évaluation des performances. Du reste, l'individualisation est beaucoup plus forte chez les cadres supérieurs et son utilisation va en décroissant chez les populations ouvrières et employées.

Pour les employeurs qui ne sont pas capables de la mettre en place, c'est beaucoup plus économique d'adopter un système collectif, qui leur permet en outre d'être en phase avec la législation. Ces dispositifs n'apparaissent que dans les plus grosses entreprises, ainsi que dans les PME high-tech qui emploient des ingénieurs et des chercheurs

de pointe. Il leur faudra cependant générer suffisamment de valeur ajoutée pour s'offrir des consultants qui vont mettre les dispositifs en place. Quant à l'artisan, la PME du secteur de la construction, de la restauration ou du textile, ils n'ont pas les capacités pour le faire, et optent pour le système collectif afin de maintenir la paix sociale à l'intérieur de l'entreprise.

*Quelle est l'efficacité de l'individualisation sur la motivation des salariés ?*

**Patrick Roussel :** Il s'avère que le système est perçu comme efficace par rapport à la motivation des salariés à la condition que le système de rémunération individua-

lisée soit perçu comme étant juste par le salarié. Le sentiment de justice va l'inciter à cet effort supplémentaire. S'il perçoit que le système est injuste, mal conçu, détourné par la hiérarchie, le salarié sera démotivé. La question qu'il faut dès lors se poser est : que faut-il pour que le système soit juste ? Question que nous avons essayé d'aborder en la couplant à la question de la rémunération des compétences.

Dès lors, lorsqu'un dispositif est négocié au sein de l'entreprise avec les partenaires sociaux (dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), qui fixe pour une période donnée les compétences qu'il faut développer, l'entreprise dispose des outils pour évaluer ces compétences et aider les salariés à les développer à travers la politique de formation ou le Dif. Dans ces conditions, le système pourra être perçu comme juste, parce que négocié et transparent.

**PROPOS RECUEILLIS PAR AGNÈS BERGON**

\* Jean-Michel Lattes est maître de conférence en droit privé, membre du département droit du Lirhe.

Philippe Lemistre est économiste, ingénieur de recherche au Cereq et au Lirhe.

Patrice Roussel est professeur des universités, directeur du Gracco, responsable du département gestion du Lirhe.

\*\* Economica, collection recherche en gestion, 35 €.

## L'individualisation, un modèle ?

Ce mode de rémunération tend à se développer

■ Selon les chiffres de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), 35 % des salariés du privé travaillent dans des entreprises où l'on pratique les augmentations

collectives. 10 % des salariés, chaque année, n'ont pas d'augmentation. 15 % de salariés travaillent dans des entreprises où l'on pratique uniquement l'individualisation des salaires. 45 % des salariés

travaillent dans des entreprises qui pratiquent des augmentations mixtes, où une augmentation générale collective est couplée avec une augmentation individualisée.

A. B.

### LE LIRHE, UN LABORATOIRE UNIQUE

Centre de recherche de l'Université Toulouse 1 - sciences sociales et du CNRS, le LIRHE, dirigé par Brigitte Reynes, regroupe 18 directeurs de recherche et 11 ingénieurs d'études ou ingénieurs de recherche dans les disciplines du droit du travail et du droit social, de l'économie de l'emploi et de la gestion des ressources humaines. La pluridisciplinarité, autour des thèmes de l'emploi et de la gestion des ressources humaines, constitue son mode de fonctionnement et représente une des marques distinctives du laboratoire parmi les structures de recherche comparables.

L'ouvrage paru chez Economica a été publié avec le concours du Lirhe-CNRS.

