

Le salaire au mérite : une remise en cause de sa pratique

Les augmentations de salaires individualisées sont supposées récompenser les efforts, les résultats, être réparties selon des critères aussi objectifs que possibles et être clairement expliquées à chacun. Leur but est de stimuler l'ardeur des salariés ou, comme l'on dit, de « motiver » les plus méritants.

Reste à savoir ce qu'il faut entendre par « mérite ». S'agit-il en effet de récompenser l'effort, l'assiduité, les résultats ou le fait que les objectifs ont été atteints ou dépassés ? S'agit-il d'encourager la compétition individuelle sans prendre en compte la part collective des résultats et des efforts ? S'agit-il de privilégier le résultat à court terme au détriment de la nécessaire préparation de l'avenir ?

La première critique des salariés, et sans doute la principale, est l'absence d'explications. Les personnes qui reçoivent une augmentation s'en félicitent mais ne songent pas nécessairement à demander ce qui la justifie ; quant à celles qui n'en ont pas, l'absence d'explication vient nourrir un discours critique à l'égard du management de l'entreprise ; dans tous les cas, chacun se trouve dans l'incertitude en ce qui concerne les critères qui déclenchent une augmentation individuelle.

Il en résulte qu'une méthode de management probablement efficace dans d'autres contextes est loin de l'être, d'une façon générale, dans notre culture nationale, dominée par la méfiance entre patrons et salariés, par l'importance des distances sociales entre les uns et les autres et par l'esprit de confrontation tel qu'il résulte de notre histoire.

Selon Philippe Fontaine¹, « *les dérives sont généralisées. Nous sommes d'autant plus critiques que l'on nous a vendu ce système comme étant le meilleur pour augmenter le pouvoir d'achat et améliorer la performance. Or, cela ne s'est pas passé comme ça. On a donné aux managers la capacité d'attribuer des récompenses au mérite mais sans les former, sans investir dans la communication ni dans le choix des critères* ».

Pour autant, la CFDT Cadres ne demande pas un retour aux seules augmentations générales, « *mais un système mixte (augmentations générales et individuelles), avec des règles du jeu claires et négociées avec les syndicats afin qu'elles soient connues de tous. Mais les directions sont totalement hostiles à de telles négociations* ».

1 : secrétaire national, chargé de la politique salariale à la CFDT Cadres

Formation et accompagnement des cadres

La CFDT au service des cadres

En Haute Normandie les partenaires sociaux innovent en direction des cadres et mettent en place une formation accompagnée pour rebondir en milieu de carrière. Initiative à suivre cette prestation "Seniors Sup" est destinée à des salariés de 45 ans et plus, en activité professionnelle pour leur permettre de donner un nouvel élan à leur seconde partie de carrière (changement de poste, de fonction et/ou d'entreprise) en bénéficiant d'un accompagnement et d'une formation qualifiante. Elle s'adresse aux cadres des secteurs de l'artisanat, du commerce, de l'industrie ou d'associations.

Il s'agit d'une mise en œuvre, assez rare encore, de l'accord national interprofessionnel pour l'emploi des seniors (signé par la CFDT) qui prévoit que les OPCA (organisme collecteur des fonds de la formation professionnelle) réservent une part de ces fonds pour les salariés de 45 ans et plus. En l'occurrence, il s'agit de l'OPCA interprofessionnelle régionale OPCALIA de Haute Normandie, organisme paritaire, qui s'allie les compétences de l'APEC et d'opérateurs de formations.

Quel est le contenu ?

1. un bilan mi-carrière animé par un consultant APEC, d'une durée de 5 jours consécutifs et un 6^{ème} jour, 3 mois après ;
2. un accompagnement et un suivi individuel pendant 3 mois à l'issue du bilan, assuré par un consultant de l'APEC ;
3. un cycle de formation généraliste de 140 heures, permettant de consolider les pratiques et expériences, assuré par le groupe ESC ROUEN et l'Ecole de Management de Normandie : 4 unités de compétences (entreprise et son contexte, gestion, vente, management) ;
4. une formation ou remise à niveau en anglais de 90 heures, avec une semaine d'immersion en Angleterre, proposée par le groupe ESC Rouen et l'EMN.

Vous êtes intéressé par la démarche : rendez-vous sur les sites des opérateurs de cette prestation.

ESC : Rouen www.groupe-esc-rouen.fr

EMN : <http://www.ecole-management-normandie.fr/web/index.php>