

dynamiques se renforcent mutuellement tout en consolidant les bases d'un réel consensus entre l'ensemble salarié (dirigeants compris) de l'entreprise.

Dans le modèle français au contraire, l'entreprise n'apparaît pas comme un lieu capable de produire de l'autorité légitime pour le niveau des cercles dirigeants. Il en résulte une hétérogénéité des règles du jeu selon les niveaux hiérarchiques qui rend difficile la création d'un réel consensus et d'un véritable patriotisme d'entreprise. Le volontarisme de la Direction Générale pour conforter l'adhésion de tous à un projet d'entreprise ne peut masquer ces clivages et nourrit à l'inverse un certain scepticisme de l'encadrement supérieur.

Effet sur la dimension 4 : les caractéristiques du modèle français par rapport au modèle allemand expliquent qu'il soit beaucoup plus difficile en France qu'en RFA de motiver le personnel d'encadrement supérieur et de développer dans cette population un véritable patriotisme d'entreprise, et une adhésion au projet d'entreprise.

Effets cumulés sur les quatre dimensions : pour des entreprises à la recherche de l'efficacité économique dans un environnement concurrentiel, le modèle français, comparé au modèle allemand, apparaît, par ses effets socio-économiques, sur les quatre dimensions analysées, comme un véritable handicap.

* *

*

POLITIQUES SALARIALES STRATÉGIES D'ENTREPRISE, PERCEPTIONS ET ATTENTES DES SALARIÉS

Monique Bianchi, Jacques Cottereau, Alain Yvergniaux*

UN SYSTÈME SALARIAL EN MUTATION

Basée, en France, sur la contractualisation (conventions collectives, accords de branche), l'évolution des rémunérations dépendait pour l'essentiel jusqu'au début des années 80, d'un système d'augmentations générales uniformes, dans un cadre marqué par le conventionnel.

Depuis quelques années (1982-1983), désindexation des salaires aidant, de nouveaux facteurs apparaissent : augmentations individuelles, primes au mérite, multiplication des accords d'intéressement... À travers ces nouveaux éléments multiformes, de natures différentes, non stabilisés, c'est tout le débat sur la flexibilité des salaires et l'individualisation qui est posé, mais aussi le débat sur le nouveau rapport salarial qui se cherche avec toutes ses contradictions.

L'émergence de ces thèmes s'explique en effet par une mutation socio-économique d'une ampleur considérable depuis une quinzaine d'années. La crise économique qui explose en 1973 (mais dont les prémisses sont perceptibles dès la fin des années 60) modifie fondamentalement la donne : inflation et chômage élevés et durables, chute de la rentabilité des entreprises, remise en cause de l'organisation taylorienne du travail. Un nouvel équilibre, une nouvelle régulation se substituent par soubresauts à l'ordre ancien.

Etude réalisée par le Cabinet PENN Etudes-Conseils à la demande de la Confédération CFDT dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'I.R.E.S. (Institut de Recherches Economiques et Sociales) - Janvier 1992

* Consultants du Cabinet PENN Etudes-Conseils

Les entreprises, contraintes à s'adapter à ce nouvel environnement économique, expérimentent de nouvelles formes d'organisation. Comme le montre P. Lorino ¹, l'innovation technico-organisationnelle devient le moteur de la performance économique. Les gains de productivité ne dépendent pas uniquement de la productivité du travail, mais sont à rechercher dans l'optimisation permanente d'un ensemble de coûts de production plus complexe (travail direct, indirect, capital fixe, capital circulant, technologie).

Ces nouvelles exigences ne peuvent être atteintes dans les entreprises qu'au prix d'une transformation profonde de l'organisation technique et sociale. L'éclatement des pratiques actuelles en matière de gestion salariale est à relier à ces transformations du modèle de travail. En effet, qu'est-ce que la politique salariale dans une entreprise si ce n'est un outil de gestion choisi en cohérence avec les autres moyens mis en oeuvre pour gérer la main-d'oeuvre et l'emploi ? Pour D. Eustache ², la politique de gestion des rémunérations dans une entreprise, à un moment donné, est en forte dépendance d'une part de l'organisation du travail et de la gestion de la main-d'oeuvre, d'autre part des compromis entre acteurs en présence.

Cette notion de cohérence entre règles salariales et compromis construits par les acteurs autour d'enjeux techniques, économiques et sociaux nous paraît fondamentale. La recherche de flexibilités productives, le changement des métiers dans l'entreprise, les nouvelles stratégies de management sont autant de transformations qui ne peuvent pas ne pas ébranler les anciennes conceptions salariales.

UN TERRAIN DE RECHERCHE PEU DÉFRICHÉ

Saisir la réalité du développement des nouveaux systèmes salariaux apparaissait un sujet d'étude particulièrement important. L'intérêt d'engager une telle étude s'est trouvé d'autant plus renforcé qu'un tour d'horizon des travaux et recherches récentes en la matière montre qu'il n'existe que peu de choses sur la connaissance des changements des systèmes de rémunération au sein des entreprises : les études existantes sont plus tournées vers des comparaisons de niveaux de salaires, la description des composantes de la rémunération. En particulier, comment ces changements s'articulent avec la stratégie économique de l'entreprise, son organisation du travail, sa politique d'emploi, sa conception du management, sa pratique de la gestion des ressources humaines, la place et le rôle conférés à la négociation

(1) P. Lorino "L'économiste et le manager" Ed. La Découverte, Novembre 1989.

(2) D. Eustache Individualisation des salaires et flexibilité. Le cas des entreprises chimiques. Travail et emploi, Septembre 1986.

entre partenaires sociaux... sont autant de thèmes encore peu défrichés.

Une double approche a alors orienté notre étude : cerner les stratégies de changement en matière de rapport salarial, découvrir les attentes et opinions des salariés face à ces changements. La première entrée de notre problématique tend à rendre compte des nouveaux équilibres en train de se construire autour de ce noeud primordial que constituent les éléments fixes/variables, individuels/collectifs de la rémunération, et à analyser leur articulation avec les mutations socio-organisationnelles affectant l'entreprise.

Le mode d'organisation des trente années d'après-guerre est remis en cause, les technologies évoluent, la gestion des ressources humaines devient un enjeu central : comment ces mutations majeures se jouent-elles concrètement dans quelques entreprises ? Comment ont-elles, en fonction de leur histoire, de leur mode d'organisation, de leur stratégie de développement, de leur culture, de leurs rapports sociaux, expérimenté, tâtonné, pour faire évoluer leur système salarial ?

Le système salarial se transforme. Ce peut être un acte de direction ou le résultat de négociations entre partenaires sociaux. Mais qu'en pensent les salariés dont les aspirations ont, elles aussi, considérablement évolué ? Comment perçoivent-ils ces évolutions, correspondent-elles à leurs aspirations et à leurs attentes ? Terrain encore moins défriché et qui constitue une seconde entrée tout autant déterminante de notre problématique générale.

L'EXPERTISE SUR LE TERRAIN

La démarche d'expertise est apparue pertinente pour fixer les enjeux des nouvelles politiques salariales, apprécier les évolutions dans le temps, mesurer leur cohérence en regard des mutations socio-organisationnelles dans l'entreprise.

L'étude a été ainsi réalisée à partir de huit entreprises de tailles, secteurs, compositions socio-professionnelles et systèmes salariaux différents. L'enquête monographique a privilégié trois angles :

- **L'angle stratégique** : des systèmes de rémunération au coeur du système-entreprise. Les entretiens avec la Direction Générale ont porté sur l'ensemble de la politique salariale avec les principales périodes, les points de rupture, les renvois aux stratégies générales, les perspectives, les rapports de cette politique avec la politique d'emploi et les mutations ayant accompagné le développement de l'entreprise.

Les entretiens avec les représentants du personnel ont porté sur leur perception des changements, les revendications liées aux diffé-

rentes périodes et les lieux de négociation (les stratégies syndicales en tant que telles n'entraient pas dans l'objet de notre étude).

- **L'angle technique** : l'analyse des accords salariaux, des bilans sociaux, des éventuels accords d'intéressement, sur une période significative a été menée pour apprécier les évolutions du système de rémunération et de la politique salariale, et pour connaître la réalité des divers éléments de rémunération au moment de l'enquête.
- **L'angle de la perception de cette politique salariale par les salariés eux-mêmes**. Une enquête d'opinion auprès de l'ensemble du personnel des entreprises de l'échantillon, soit 5 605 salariés, au travers d'un questionnaire auto-administré.

Les choix méthodologiques que nous avons opérés en matière de sélection des huit entreprises comme de traitement par l'approche monographique nous ont invités à développer des analyses qualitatives y compris pour les résultats du questionnaire. L'étude puise ainsi sa richesse dans cette plongée à l'intérieur de chaque entité-entreprise et souligne le caractère original, irréductible de chaque système salarial dans sa mise en relation avec le système technico-économico-social de l'entreprise.

L'approche monographique nous a conduits à rechercher la cohérence de chaque système-entreprise et à souligner les spécificités en terme de système social : poids de l'histoire de l'entreprise (l'entreprise de bâtiment et ses difficultés économiques mêmes anciennes) ; résonance culturelle forte avec le tissu régional (le groupe laitier), bassin d'emploi particulier (zone frontalière pour l'entreprise de boissons), l'influence dynamisante ou bloquante de dirigeants à des moments précis de l'histoire de l'entreprise (le groupe laitier, l'entreprise "High Tech" ou l'entreprise de biens d'équipement) ; les attentes et les jeux des sous-groupes de salariés suivant l'évolution de la place de leur métier dans l'entreprise (populations "sensibles").

Le rapport ³ présente un diagnostic complet pour chacune des huit entreprises reprenant une présentation de chaque entité, son organisation du travail, sa politique d'emploi et de formation, sa politique salariale, son type de management et de relations sociales, ainsi que les résultats et l'analyse de l'enquête d'opinion auprès de l'ensemble du personnel. Seuls seront exposés ici, outre la description de la méthode, les thèmes transversaux dominants de l'analyse monographique et nos conclusions

(3) Rapport disponible auprès de Penn Etudes-Conseils 40, rue de Lettonie 35200 Rennes
Tél : 99.63.49.72, et auprès de la Confédération CFDT

UNE GRILLE D'ANALYSE DES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION

Notre démarche d'expertise s'est appuyée sur la construction d'une grille d'analyse des systèmes de rémunération. Deux niveaux d'analyse nous semblent essentiels à distinguer. Ils s'articulent autour de deux débats majeurs : celui de la flexibilité, celui de l'individualisation.

LA FLEXIBILITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le sens du terme "flexibilité" renvoie aux notions d'élasticité, de souplesse, de capacité d'adaptation aux circonstances. La flexibilité des rémunérations renvoie donc à l'idée d'un système fonctionnant en amortisseur qui se détend quand les circonstances sont favorables, qui se comprime quand elles sont défavorables.

Il en découle une notion-clé : **la réversibilité d'une partie de la rémunération** et en creux, la non-réversibilité de l'autre part. C'est notre premier niveau d'analyse d'un système de rémunération.

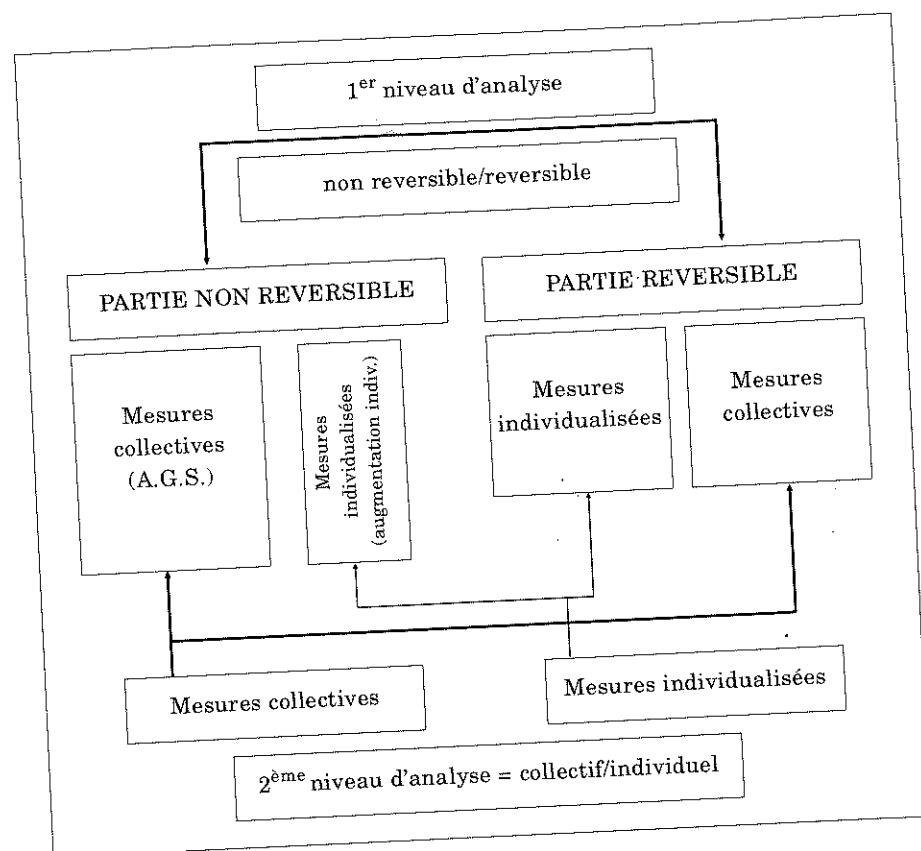
LES MESURES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Il convient tout d'abord de s'accorder sur le sens du terme individualisation. Le flou qui domine sur le concept même d'individualisation témoigne de cette phase de mutation qui touche le rapport salarial post-fordien : considéré par les uns "par défaut" (tout ce qui n'est pas conventionnel et ne participe pas à l'évolution du salaire uniforme), par d'autres comme la rémunération de la performance individuelle. Les débats des années récentes se sont cristallisés autour de ce thème : mouvement accentué dans les années 85-86, puis mouvement de repli devant les difficultés inhérentes à une individualisation poussée, (conflits sociaux, sentiment d'injustice, d'arbitraire devant les critères d'évaluation).

Quant à nous, **l'individualisation** comprendra tous les éléments, mais uniquement les éléments ressortant de **mesures individualisées des salaires** : augmentations individuelles (donc intégrées au salaire de base) et primes basées sur la performance individuelle. Le partage entre mesures collectives et individualisées correspond à notre second niveau d'analyse d'un système de rémunération.

L'interpénétration de ces deux niveaux d'analyse est traduite dans le schéma ci-après.

Ces deux niveaux d'analyse s'interpénètrent dans le système de rémunération. L'individualisation par exemple peut porter sur la part non réversible à travers des augmentations individuelles intégrées au salaire de base. Elle peut porter sur la part réversible à travers une prime rémunérant la performance individuelle.



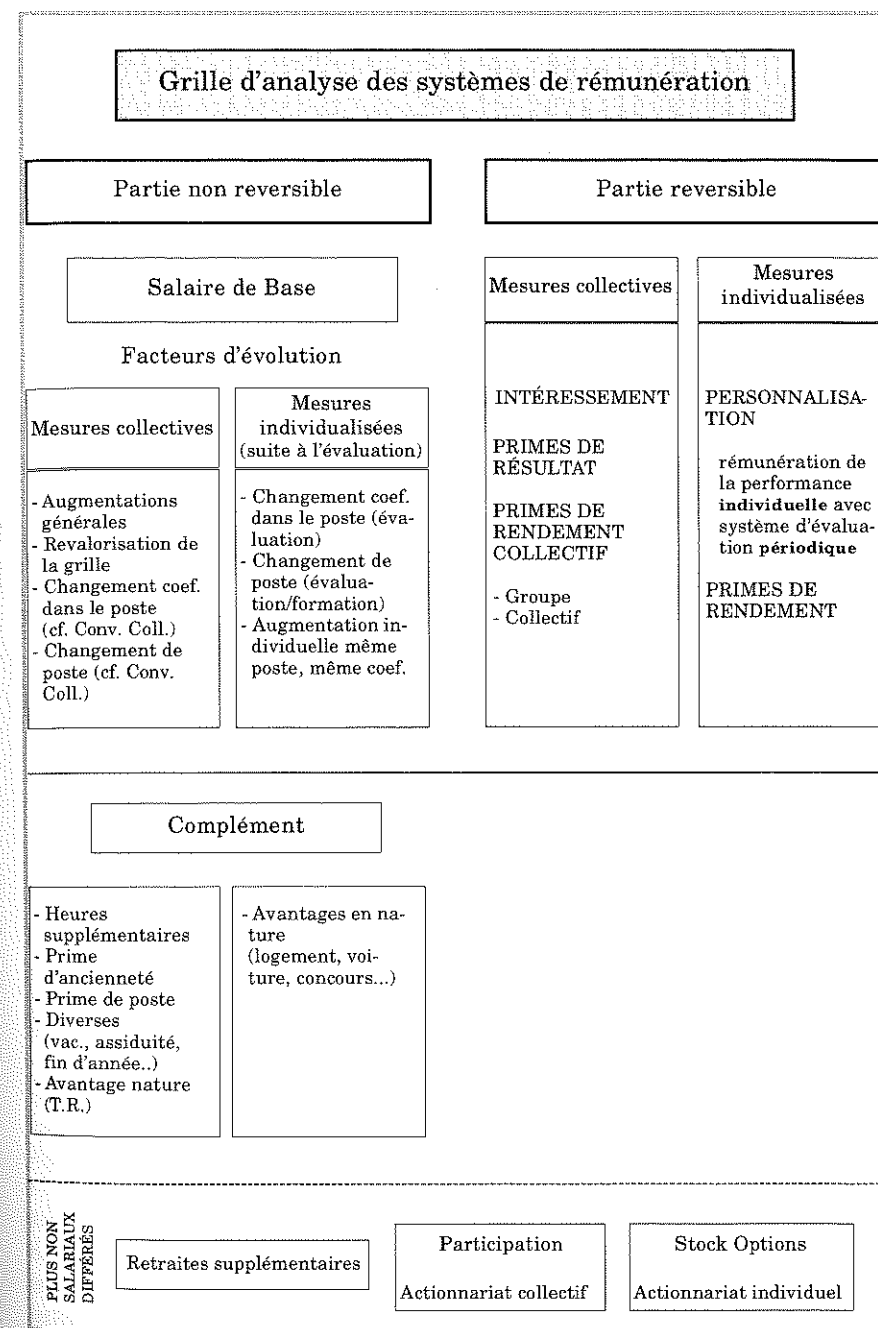
A.G.S. = Augmentations Générales de salaires

Critères d'évaluation individuelle mis à part, ces deux modalités d'individualisation de même nature sur le fond, ont des conséquences fort différentes sur la gestion à terme de l'évolution de la masse salariale de l'entreprise d'une part, et sur la sécurité d'une rémunération stable pour le salarié d'autre part.

Reprenant ce schéma, notre grille d'analyse détaillée (encadré 1) se fonde sur l'analyse des quatre entrées non réversible/réversible, et mesures individualisées/collectives. C'est un outil d'analyse des facteurs d'évolution de la masse salariale.

Cet outil a été validé sur les huit entreprises de notre échantillon et a montré sa capacité à appréhender la diversité des systèmes de rémunération en présence et à en éclaircir les différentes composantes. Il a permis la mise à plat indispensable avant toute analyse de la politique salariale.

Encadré 1.



LES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Deux séries d'hypothèses ont marqué fortement nos choix méthodologiques :

- l'importance du jeu des acteurs et du poids de l'histoire comme facteurs explicatifs des règles de gestion des rémunérations,
- la politique salariale comme instrument de la politique d'emploi et d'organisation du travail.

De la première, nous en avons déduit une approche plurielle des différents acteurs sociaux en distinguant les entretiens stratégiques avec la direction générale et la direction des Ressources humaines, des éclairages complémentaires avec les élus de comité d'entreprise ou les sections syndicales et du questionnaire auto-administré destiné à tous les salariés.

De la seconde série d'hypothèses, nous en avons conclu, avant d'approfondir la politique salariale et ses inflexions, la nécessité de balayer les politiques d'emploi et de gestion du personnel, les stratégies de développement, les modes d'organisation, le style de management.

LA SÉLECTION DES ENTREPRISES

Les huit entreprises ont été choisies parmi vingt-six entreprises pré-sélectionnées. Le nombre limité de monographies ne permettant pas de prétendre à une représentativité de l'échantillon, notre choix s'est opéré en fonction de l'objet de notre recherche : valider notre grille d'analyse sur la décomposition de la rémunération ; cerner la place qu'occupent les systèmes de rémunération dans la recherche d'un nouveau rapport salarial.

Les huit entreprises formant l'univers de notre étude ont cette caractéristique commune d'être des entreprises en mutation, des entreprises qui réfléchissent sur leur développement. Ce choix méthodologique n'était pas sans risques : il a fallu huit mois de négociations pour constituer un groupe d'entreprises suffisamment large et diversifié, dans lesquelles, directions et représentants du personnel, acceptent nos règles du jeu et surtout une enquête auprès de l'ensemble du personnel sur le sujet tabou des salaires.

Sur les vingt-six entreprises contactées, les refus n'ont pas porté sur le principe, la méthode ou l'intérêt du travail proposé, mais sur l'inadéquation entre l'état d'avancement de la réflexion des partenaires sociaux sur les systèmes de rémunération et notre enquête.

Si les accords obtenus traduisent une grande ouverture des huit directions ayant répondu favorablement à notre demande, nous devons également de souligner la maturité des organisations syndicales et des élus des comités d'entreprise qui ont accepté, dans la forme

proposée, l'enquête auprès des salariés, avec tous les risques que cela supposait. Le bon déroulement dans la diffusion et la restitution des questionnaires est le signe de cette collaboration.

La restitution de nos travaux aux entreprises enquêtées (directions et élus) a été systématique. Moment de débats, la présentation des résultats de l'enquête s'est avérée riche en enseignements pour alimenter réflexions et expérimentations de l'ensemble des partenaires.

En conclusion, nos critères de sélection ont été :

- en premier, des systèmes de rémunération diversifiés (selon notre grille à quatre entrées),
- en second, une plus grande diversité possible sur un ensemble de variables (type d'activité, taille, localisation, hommes/femmes, bas salaires/hauts salaires, catégories socio-professionnelles, section syndicale et taux de syndicalisation),
- avec en préalable l'accord des partenaires sociaux sur la démarche, le contenu et les conditions de réalisation de l'enquête.

Le tableau synoptique ci-après permet de caractériser l'univers bien typé des huit entreprises retenues.

LES ENTRETIENS DIRECTS

Les entretiens avec la direction ont été conduits au siège de l'entreprise selon un guide semi-directif couvrant les rubriques suivantes : appartenance à la branche, au bassin d'emploi ; situation économique et financière de l'entreprise (marchés, produits, concurrence, technologies) ; système de management, politique d'emploi (embauche, besoins en qualifications, marché interne/externe), gestion de la formation et des ressources humaines ; politique salariale, analyse des rémunérations.

Il y a eu au minimum deux entretiens approfondis avec la direction. Selon l'organisation des responsabilités, les entretiens ont été menés au niveau groupe et société (l'entreprise de boissons où la stratégie générale en ressources humaines est fixée au niveau du groupe) : au niveau société et établissement enquêté lorsque ce dernier disposait d'une certaine autonomie (l'entreprise de biens de consommation et l'entreprise de biens d'équipement) ; au seul niveau société pour les autres entreprises.

Les entretiens avec les représentants syndicaux ou les élus de comité d'entreprise se sont déroulés à l'intérieur de l'entreprise et ont porté sur l'appréciation de la politique salariale et des ressources humaines de leur entreprise, sur un éclairage de la situation générale de l'entreprise, sur les thèmes qui font l'objet de débats, de négociations, voire de conflits et sur les conditions de réalisation de l'enquête auprès des salariés. Seule l'entreprise "High Tech" n'a pas donné lieu à ce type d'entretien (il n'y avait pas de section syndicale et les élus du CE étaient orientés principalement vers les activités sociales).

POPULATION ENQUÊTÉE				SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION			
Secteur	Activité	Taille		Localisation	Dominantes	Sect. Synd.	Accord salarial d'entreprise
		Société (S)	Population enquêtée		Population salariée	Niveau salaire de base	
1	Service	3 500 (S)	1 700	Province Zone rurale et urbaine	Emplois qualifiés Employés et Cadres Siège social inclus	Salaire élevé /Bassin d'emploi Salaire moyen /Profession	oui taux élevé
2	Service	16 000 (GR) 400 (S)	400	Province Ville moyenne	Homme Chauffeur	Salaire Moyen /Profession	oui taux élevé
3	Agro Alimentaire	50 000 (GR) 1 500 (S)	1 000	Province Petite ville dominante rurale Zone frontalière	Homme Ouvrier	Salaire élevé /Profession Salaire moyen /Zone France et étrangère	oui taux élevé
4	Agro Alimentaire	1 200 (GR) 750 (S)	750	Province Bourg dominante rurale	Emplois de Production et Service	Salaire élevé /Profession /Bassin d'emploi (sauf pour cadres)	oui taux faible
5	Métallurgie	8 000 (S)	700	Province Petite ville dominante rurale	Femme A.P. (OS)	Salaire faible	oui taux faible
6	Métallurgie	300 (S)	300	Province Grande ville	Homme Ingénieur-Tech.	Salaire de marché (jeunes informaticiens)	non
7	Métallurgie	650 (S)	650	Province et Région Parisienne Ville moyenne	Homme O.P.	Salaire moyen /Profession	oui taux moyen
8	BTP	90 (S)	90	Province Grande ville	Homme OQ et OHQ	Salaire moyen /Bassin d'emploi /Profession	non

LÉGENDE

A - NON REVERSIBLE COLLECTIF

Système fortement conventionnel (entreprise, branche)
Les augmentations générales maintiennent le pouvoir d'achat
Existence de compléments significatifs.

B - NON REVERSIBLE INDIVIDUEL

Augmentations individuelles du salaire de base
- soit en restant dans le même poste
- soit par promotion suite à une évaluation
+++ part importante ou touche la plupart des salariés
++ part moyenne
+ part faible ou ne touche qu'une minorité des salariés

C - REVERSIBLE COLLECTIF

(intéressement, prime de résultat, prime d'objectif... non individualisées)
+++ > 1 mois de salaire
++ 1/2 à 1 mois
+ < 1/2 mois
Rien

D - REVERSIBLE INDIVIDUEL

Versements de primes individualisées suite à une évaluation.

L'ANALYSE TECHNIQUE DES RÉMUNÉRATIONS ET DE L'EMPLOI

L'analyse des systèmes de rémunération (salaire de base, treizième mois, nature et montant des diverses primes, intéressement) ainsi que la structure des emplois a été réalisée à partir des entretiens avec les directions des Ressources humaines, de nombreux échanges avec les services du personnel, de l'exploitation des documents légaux (bilans sociaux, liasses fiscales, accords d'entreprises) et de documents internes aux entreprises.

Ce travail visait à traduire le système de rémunération des huit entreprises dans notre grille d'analyse à quatre entrées ainsi qu'à mesurer et analyser dans l'enquête les écarts entre la perception du système par le salarié et la réalité de ce système.

LE QUESTIONNAIRE AUTO-ADMINISTRÉ

Le questionnaire que nous avons élaboré s'articulait autour d'une série de quatorze questions complétées de dix huit variables (encadré 2). Sa construction devait faciliter l'intégration des réponses dans notre grille d'analyse sans enfermer les personnes interrogées dans notre système de représentation. Sa formulation devait être lisible et acceptable par des populations très hétérogènes avec des habitudes de langage et des références culturelles très éloignées. Dans quelques rares cas, nous avons été amenés à opérer des modifications de terminologie. Dans un cas, les questions portant sur l'évaluation ont été supprimées pour l'entreprise de biens de consommation (il n'y avait pas d'évaluation en place ; ce thème était au centre de négociations en cours difficiles et risquait d'entraîner rejet ou suspicion). Le même questionnaire, à part cette exception, a été diffusé dans chacune des entreprises.

Treize questions étaient fermées, facilitant un traitement automatisé. La dernière, ouverte, permettait à chaque salarié de s'exprimer sur l'avenir du système de rémunération dans son entreprise ; le dépouillement de cette question s'est révélé riche en enseignement sur les attentes et les craintes des salariés.

L'accord passé avec les partenaires de chaque entreprise incluait leur implication dans l'opération de réalisation. Il visait à obtenir les conditions suivantes : accord des partenaires sociaux pour la réalisation de cette enquête (direction, CE et/ou organisations syndicales) ; information des salariés sur l'accord précité et sur les objectifs de l'enquête ; prise en charge de la diffusion du questionnaire auprès des salariés ; mise en place des moyens de restitution des questionnaires préservant l'anonymat de chacun et retour à notre cabinet.

L'ensemble de ces conditions n'ayant pu être réunies qu'avec des délais extrêmement longs, la période d'enquête s'est échelonnée de mars à novembre 1990, avec un délai de réalisation moyen par entreprise de quinze jours.

Nous avons choisi de consulter toute la population de chaque entreprise ou établissement enquêté en privilégiant un grand nombre de variables. Un échantillon construit représentatif de la population de chaque entreprise enquêtée ne nous aurait pas permis de tester la sensibilité de ces dix-huit variables.

Sur 5 605 salariés enquêtés, 1 736 ont répondu, soit un taux moyen de 31 %, avec le taux le plus faible pour l'entreprise de boissons (15 %), le taux le plus élevé pour la petite entreprise de BTP (72 %). Les taux de réponse globaux et les effectifs enquêtés figurent dans le tableau ci-après.

Entreprise	Population		Taux de réponse
	Enquêtée	Ayant répondu	
1 Banque	1 729	635	37 %
2 Transport urbain	384	150	39 %
3 Boissons	992	151	15 %
4 Groupe laitier	755	161	22 %
5 Biens de consommation	722	113	16 %
6 High Tech.	288	161	56 %
7 Biens d'équipement	643	299	47 %
8 BTP	92	66	72 %
Total	5 605	1 736	31 %

La structure par catégorie et par sexe de l'effectif global enquêté et ayant répondu, les taux de non-réponse aux variables et aux questions mesurant l'adhésion plus ou moins forte du questionnaire sont disponibles entreprise par entreprise. L'interprétation des écarts lorsqu'ils existent est à chaque fois renvoyée au contexte de l'entreprise. Pour les deux entreprises qui offrent le taux de réponse le plus bas (entreprise de boissons et entreprise de biens de consommation), la représentativité des ouvriers et des agents de production est faible : respectivement 10 % et 11 % ont répondu alors qu'ils représentent 76 % et 82 % des populations enquêtées ; des précautions entourent la présentation de ces résultats. De même, parfois le filtre des cadres n'a pu fonctionner quand les effectifs concernés étaient numériquement très faibles. Enfin l'adhésion au questionnaire mesurée par le taux de non-réponse aux variables (2,7 % en moyenne globale), aux questions (6,5 % en moyenne globale) est jugée très satisfaisante dans l'ensemble.

Au total dans chaque entreprise le nombre tout à fait significatif des questionnaires remplis permet, sur un sujet tabou mal connu des partenaires sociaux eux-mêmes, de donner des indications en matière d'opinion et des tendances dans les attitudes et perceptions. Le test systématique des dix-huit variables n'a pas été très productif : les seules variables discriminantes sur les huit entreprises ont été l'âge (opposition d'attentes et d'opinions entre jeunes salariés et salariés âgés), et les populations "sensibles" (emploi menacé à brève échéance pour les femmes O.S. dans l'entreprise de biens d'équipement ; sans perspectives de carrière pour les chauffeurs, hommes de l'entreprise de transports urbains, etc.). Enfin, l'ensemble des 1 736 questionnaires ne forme pas un objet d'analyse. Les huit entreprises n'ont pas la prétention d'être un échantillon représentatif des entreprises françaises. Là encore l'approche monographique a été privilégiée en accord avec nos présupposés théoriques. Cependant le souci de conserver le même questionnaire, la même démarche d'enquête et d'analyse a préservé notre faculté à dégager de façon qualitative les thèmes transversaux et les pistes de recherche à approfondir.

Encadré 2. Le questionnaire auprès des salariés

Les hypothèses de départ :

- les salariés connaissent-ils les différentes composantes de leur rémunération ?
- quelles perceptions ont-ils des évolutions de ces différents éléments ?
- quelles sont leurs sensibilités face aux différentes pratiques de la politique de rémunération instaurée dans leur entreprise ?
- face aux évolutions connues et/ou perçues, quelles opinions et quelles interrogations formulent-ils ?

Le questionnaire a été articulé autour de :

- 18 variables :
 - l'individu (sexe, âge, situation familiale, enfants à charge, niveau d'étude),
 - l'environnement de l'individu (CSP et profession du conjoint, situation de chômage parmi les proches),
 - l'individu dans l'entreprise (secteur d'appartenance, ancienneté, contrat de travail, niveau de salaire, durée et horaires de travail, diplôme obtenu dans la vie professionnelle, nombre de changement d'entreprises, appartenance à une organisation syndicale).
- 13 questions autour de 3 thèmes :
 - La perception de la politique salariale :
 - perception de la variation du salaire,
 - perception de la partie non réversible,
 - perception de la partie réversible.
 - Le jugement sur les systèmes d'évaluation mis en place
 - Opinions et attentes sur les facteurs d'évolution du système de rémunération :
 - que doit rémunérer une augmentation de salaire ?
 - opinion sur une rémunération plus individualisée
 - souhait d'une partie réversible plus grande ?
 - l'individualisation se met en place : quelles contreparties obtenir ?
- Une question ouverte permettant au salarié de s'exprimer sur l'avenir du système de rémunération dans son entreprise.

DES DÉCALAGES IMPORTANTS ENTRE LES PRATIQUES SALARIALES ET LEUR PERCEPTION PAR LES SALARIÉS

UNE PERCEPTION DÉCALÉE

La perception de la politique salariale de l'entreprise pose un problème de communication majeur. Pour chaque entreprise, l'analyse faite du système salarial, a permis de mesurer les écarts entre la réalité et les réponses aux questions concernant la perception de variation du salaire (votre salaire a-t-il "varié" sur une année ?) ; la perception de la partie non réversible du salaire (qu'est-ce qui fait varier votre salaire : augmentations générales, individuelles, ancienneté, primes de postes, de nuit... ?) ; la perception de la partie réversible : (bénéficiez-vous de : primes de rendement, de prime d'intéressement, de prime de résultat, etc. ?).

Par ailleurs, pour chaque question, il a été recherché si des variables (âge, ancienneté, niveau de salaire...) éclairaient les écarts de perception. Or pour les huit entreprises, nous retrouvons une mauvaise perception des composantes du salaire. En effet un salarié sur quatre déclare en moyenne que son salaire n'a pas varié, alors qu'en réalité, personne ne se trouve dans cette situation⁴. Entre un salarié sur trois et un salarié sur deux n'identifie pas la prime d'intéressement en tant que telle. Cette mauvaise perception est une donnée structurelle et permanente qui touche toutes les catégories de salariés (âge, niveau de salaire...) dans chacune des huit entreprises.

Il ressort de l'analyse des sens sociaux éclatés, différenciés. Ainsi, sur les termes de variation, d'augmentation de salaires, certains salariés les prennent dans leur acception littérale, technique ; d'autres leur donnent un sens en terme de pouvoir d'achat ; d'autres enfin, les interprètent comme reflétant une amélioration de leur situation individuelle au sein de l'entreprise, en comparaison avec ceux qui n'ont pas eu de promotion ou de prime individuelle. Cette dernière explication, confirmée comme étant la plus répandue par les partenaires sociaux lors des rendus d'enquête, est corroborée par la forte corrélation entre salariés ayant bénéficié de mesures individuelles significatives et leur taux de réponse indiquant une absence de variation nettement plus faible que ceux des autres salariés non promus. On voit bien que le salaire ne représente pas seulement une masse d'argent, c'est aussi un signe de reconnaissance individuelle (dans et hors entreprise), de positionnement social.

(4) Sur cette question, l'entreprise "High Tech" qui pratique une individualisation totale n'est pas comprise.

Le questionnaire abordait uniquement la situation individuelle du salarié. Les écarts de perception relevés seraient très probablement amplifiés si des questions avaient porté sur le système de rémunération de l'entreprise. Autrement dit, c'est la perception du système de rémunération dans ses composantes propres à l'entreprise qui se trouve posée. Or, les politiques de rémunération sont appelées à se transformer en lien étroit avec les évolutions de l'organisation du travail, des technologies, des politiques d'emploi et de formation. Comment faire évoluer un système en recherchant une adhésion active des salariés si la réalité est trop mal perçue, si le sens donné aux évolutions renvoie à des sens sociaux trop éclatés, différenciés ? N'y a-t-il pas là en germe des facteurs de blocage majeurs ? Une telle question intéresse tout autant les directions d'entreprise que les organisations syndicales.

L'INTÉRESSEMENT EST ÉTONNAMMENT MAL PERÇU

Dans les 5 entreprises où l'ensemble des salariés a touché une prime d'intéressement, entre un salarié sur deux et un salarié sur trois, n'identifie pas cette prime comme relevant d'un accord d'intéressement. Si son côté réversible est mal perçu, c'est le fondement même de l'intéressement qui se trouve mis en cause : en cas de retournement de résultat, comment l'absence (ou la simple baisse) de versement de telle prime sera ressentie ?

	Banque	Transport Urbain	Boisson	High Tech	Bâtiment
En plus de votre salaire de base et des compléments évoqués dans la question précédente (prime de poste, ancienneté, prime de vacances...) avez-vous bénéficié d'une prime liée à un accord d'intéressement ? OUI	69 %	59 %	55 %	45 %	59 %

Dans quatre entreprises (sur les cinq de notre étude qui ont un accord d'intéressement), l'intéressement existe pourtant depuis plusieurs années et a donné lieu à des versements importants et réguliers (jusqu'à deux mois de salaire). Pour les cinq entreprises, l'intéressement est fondé sur une logique redistributive, à partir de résultats financiers globaux. Son système le rend donc éloigné de la réalité quotidienne des salariés. Peut-être que des accords d'intéressement plus qualitatifs (basés sur des objectifs de résultats, des critères

de qualité...), plus proches des unités de travail, en permettant une politique de communication plus active (tableaux de bord de suivi dans l'atelier, le service...) évitent-ils ce type de difficultés ? C'est une hypothèse qu'il serait intéressant de valider.

Cette mauvaise perception s'étend aux autres éléments variables de la rémunération. Sur le souhait des salariés d'avoir à l'avenir une part de salaire réversible plus grande, un salarié sur quatre ne se prononce pas sur la question. Parmi ceux qui se prononcent, c'est une toute petite majorité qui se déclare favorable à plus d'éléments variables. Deux exceptions, la banque et l'entreprise de bâtiment. Les salariés de l'entreprise du bâtiment sont à 66 % favorables à une part réversible plus grande. Ils manifestent ainsi leur adhésion à une politique de rémunération fondée sur des salaires proches du marché et peu élevés, et des primes d'intéressement élevées lorsque les résultats financiers sont bons. La banque se singularise par une absence de majorité (48 % favorables contre 39 % défavorables), et un taux de non-réponses plus bas qu'ailleurs. L'opinion des salariés reflète assez bien l'accord intervenu entre partenaires sociaux, pour que l'intéressement reste dans des proportions limitées (moins de 8 % de la masse salariale).

POUR UN OBSERVATOIRE DES SALAIRES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Devant le problème de communication posé, devant l'inadéquation des indicateurs du bilan social ⁵, deux suggestions sont avancées. Un système d'observation des rémunérations au sein de l'entreprise pourrait avoir comme objectif de clarifier les différentes composantes de la rémunération et d'identifier ses facteurs d'évolution. Un outil d'analyse capable de rendre compte de cette complexification croissante des rémunérations serait construit à partir de notre grille d'analyse à quatre entrées (les augmentations réversibles/non réversibles, les mesures collectives/individuelles).

Une démarche contractuelle entre partenaires sociaux apparaît envisageable sur le principe de création d'un tel observatoire des salaires, ses moyens, ses modalités de fonctionnement. La politique de communication, qui pourrait en découler, renverrait sans doute chacun des partenaires sociaux à son propre jugement.

Notre deuxième suggestion est de réviser et compléter les indicateurs du bilan social afin de décomposer les évolutions globales, de suivre l'évolution de la partie réversible des salaires et de l'amplitude des mesures individuelles.

(5) Centrés autour de la notion de salaire moyen, ils ne rendent compte ni de l'origine des évolutions de salaire, ni de leur dispersion autour de la moyenne.

L'INDIVIDUALISATION DES RÉMUNÉRATIONS

DES CONTENUS MULTIFORMES

L'étude, sans prétendre à l'exhaustivité, permet de repérer un grand nombre de pratiques que l'on peut nommer "d'individualisation" et qui peuvent expliquer le grand flou entourant ce thème :

• 2 types de mesures individualisées réversibles :

[1] Mesures réversibles destinées aux seuls cadres. Elles sont dépendantes d'objectifs mi-individuels, mi-collectifs, se substituent aux augmentations générales et peuvent représenter des montants importants.

[2] Les primes individuelles ponctuelles, visant à rémunérer des situations exceptionnelles (surcroît d'activité par exemple) se situent dans cette catégorie,

• 4 types de mesures individualisées non réversibles :

[3] L'augmentation individuelle exclusive. Fondement du système de rémunération, exclusive de toute autre, décidée unilatéralement par la direction, il n'y a aucune négociation collective. Après deux ou trois ans, certains salariés peuvent se retrouver rigoureusement au même niveau de salaire en francs courants.

[4] L'individualisation professionnelle. Elle renvoie à l'évolution professionnelle du salarié pour laquelle un dispositif d'évaluation par entretien annuel a été mis en place. Ce système de progression a comme logique de se substituer, en partie, aux mécanismes de progression automatique (ancienneté, avancement automatique).

[5] Augmentations individuelles se substituant aux augmentations générales pour l'encadrement.

[6] Augmentations individuelles venant compléter les augmentations générales, avec des formes d'application variées : des enveloppes annuelles peuvent être attribuées (éventuellement négociées) avec ou non une importance différenciée selon les catégories. Ce peut être également le résultat d'évaluations ponctuelles, à l'initiative de la hiérarchie, sans règles du jeu formalisées.

UNE GRANDE DIVERSITÉ DE LA PLACE OCCUPÉE PAR L'INDIVIDUALISATION DANS LES POLITIQUES SALARIALES

L'hétérogénéité de ces mesures explique la diversité de la place dévolue à l'individualisation :

- Une place marginale quand il s'agit de primes ponctuelles ou de primes complémentaires aux augmentations générales, mais d'importance limitée et non systématique.

- Une politique de rémunération différenciée au sein de la même entreprise : pas d'individualisation pour les ouvriers-employés ; des mesures individualisées pour le seul encadrement (réversibles ou non réversibles). Les raisons avancées sont de deux ordres : l'existence d'une partie réversible du salaire n'est acceptable qu'à un certain niveau de salaire ; la rémunération de la performance individuelle ne peut se faire que s'il existe une large part de responsabilités, d'initiatives.
- Une individualisation totale, sous forme de hausses de salaires non réversibles. Aucune augmentation collective ou automatique. L'analyse du contexte de l'entreprise high tech qui pratiquait ce système a permis de repérer six facteurs favorables à son développement.
 - une population jeune, hautement qualifiée, de formation technique ;
 - une population atomisée, sans histoire commune, sans ancienneté dans l'entreprise, sans organisation syndicale ;
 - une organisation en réseau, fondée sur des unités de travail de taille restreinte, mobilisées autour d'un produit ;
 - un système relationnel direct entre les salariés et les deux dirigeants, sans hiérarchie intermédiaire ;
 - un marché du travail favorable aux salariés, rendant du même coup l'exclusion plus facile pour ceux qui ne s'intègrent pas ;
 - une situation financière solide, de bons résultats, un développement rapide.

Cette individualisation totale correspond à la philosophie des fondateurs de l'entreprise, d'origine asiatique, (récompenser l'implication individuelle dans le travail). Mais nous avons estimé que les mutations en cours dans cette entreprise vont inévitablement amener certaines modifications dans le système de rémunération.

La taille atteinte (300 salariés), la période de maturité qui s'ouvre, après "l'aventure" de la période de création d'entreprise, la nécessité de stabiliser des compétences pour obtenir des gains de productivité interne devraient amener de nouvelles règles du jeu.

Les réponses aux questionnaires ont montré, pour les salariés de cette entreprise, une forte attente pour renforcer l'individualisation en lui assurant une plus grande cohérence. Le système actuel n'est pas rejeté. Il est souhaité un lien clair entre rémunération et entretien annuel d'évaluation, aujourd'hui dissociés, de façon à ce que l'évolution du salaire soit plus en rapport avec des critères connus, identiques pour tous.

UNE INDIVIDUALISATION CENTRÉE SUR L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE ET LA QUALIFICATION

Dans un contexte de profonde transformation des métiers (technologies, produits...) ayant conduit à redéfinir les emplois (classification) et les conditions pour évoluer au sein d'un même emploi, ou d'un emploi à l'autre, la qualification devient le ressort de l'évolution professionnelle et, à travers elle, salariale dans la banque.

Ce qui change - la promotion, l'avancement ont bien entendu toujours existé - c'est le fait que ces promotions, avancements ne peuvent être ni automatiques ni linéaires. Ils supposent des adaptations permanentes à des métiers qui se transforment. Une "carrière" ne peut plus être prédéfinie à l'âge de vingt ou vingt-cinq ans, dans le sens où au sein de la même entreprise, l'on pouvait connaître à peu près sûrement où l'on "finirait" trente ou quarante ans plus tard. Des métiers, des emplois se créent et disparaissent en moins d'une génération.

Ce type d'individualisation appelle de la négociation, du consensus actif, un système d'évaluation négocié, des critères transparents, des garanties individuelles et de recours réels, une préparation de la hiérarchie, notamment intermédiaire (celle qui évalue).

Il est intéressant de noter que deux entreprises (les transports urbains, l'entreprise de biens de consommation) n'ont pas voulu aller vers ce type d'individualisation car elles estimaient que leur organisation du travail - en l'état actuel - laissait peu ou pas de place à des évolutions professionnelles réelles :

- dans un cas, le métier de chauffeur de bus, ne permet aucune évolution de carrière (on reste toute sa vie au même coefficient). Si les négociations en cours sur la convention collective modifient cet état des choses, un dispositif d'évaluation pourrait se mettre en place ultérieurement.
- dans l'autre cas, l'organisation du travail faite de tâches de montage, parcellisées et non qualifiées, empêche toute évolution. Sa transformation vers des équipes aux contenus de travail plus complexes et plus qualifiants (contrôles, première maintenance...) pourrait entraîner une modification du système de rémunération.

Pour ces trois dernières entreprises, ce sont l'organisation du travail et la politique d'emploi qui conditionnent le développement de mesures individualisées non réversibles centrées sur l'évolution professionnelle et la qualification.

L'INDIVIDUALISATION REMPLACERA-T-ELLE L'AUGMENTATION AUTOMATIQUE ?

L'individualisation centrée sur l'évolution professionnelle peut amener une substitution totale ou partielle, entre d'un côté les mécanismes d'augmentations automatiques (ancienneté, systèmes d'avancement principalement), et de l'autre les mécanismes d'augmentations individualisées.

Ce point a été un des principaux enjeux de la négociation dans la banque. Si le volet emploi du "nouveau système de rémunération" (carte des emplois, évaluation par entretien, bilan professionnel...) avait donné lieu à accord entre les partenaires sociaux, le volet propre aux rémunérations était encore bloqué au moment de notre étude. La négociation portait sur l'importance des mécanismes de progression automatique qui allaient être préservés.

D'une façon générale, une telle substitution (plus ou moins forte) donne des marges de manoeuvre nouvelles à la direction dans la gestion de l'emploi et dans la maîtrise de l'évolution de la masse salariale. Elle ouvre un nouveau champ de négociation pour les partenaires sociaux, champ complexe au carrefour de la politique salariale, de la politique de formation, de l'efficacité de l'entreprise dans sa capacité à s'adapter, des souhaits des individus et des projets personnels.

Le même enjeu - limitation des mécanismes d'augmentation automatique au profit des mécanismes d'augmentations individuelles liées à la qualification - se jouera de façon radicalement différente selon que l'on aura affaire à des entreprises qui jouent la déréglementation (l'objectif étant la baisse des coûts salariaux comme moyen principal de s'adapter à l'environnement), ou à des entreprises qui jouent la négociation, qui fondent leur développement sur la qualité, la formation, l'adhésion active des salariés au travers de compromis acceptables pour tous (l'objectif étant d'arriver à des jeux à somme positive). Dans ce cas, les aspects positifs de ce type d'individualisation peuvent s'en trouver renforcés, favoriser les mobilités internes et les parcours professionnels adaptés à l'entreprise comme aux souhaits des salariés, enfin permettre des progressions de salaires significatives.

LES ATTENTES DES SALARIÉS

Il ressort de l'enquête que l'aspiration centrale des salariés ayant répondu concerne la possibilité d'avoir des perspectives de progression professionnelle au sein de l'entreprise et d'être reconnus.

Le souhait d'une rémunération plus personnalisée arrive très massivement en tête pour sept entreprises :

- . intéressant et très intéressant : autour de 70 %,
- . peu et pas du tout intéressant : autour de 12 %.

3 - OPINIONS ET ATTENTES DES SALARIÉS SUR LES FACTEURS D'ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION		Banque	Transport urbain	Boisson	Groupe laitier	Biens de consommation	High tech	Biens d'équipement	Bâtiment
3.1. Que doit rémunérer une augmentation de salaire ?									
Q11-10 (Classez par ordre d'importance, les éléments qui selon vous, doivent permettre une augmentation de votre rémunération ?) (Classez de 1 à 7, 1 étant le plus important 7 le moins important)									
L'augmentation de ma technicité		1	3	1	1	4	1	1	3
La contribution aux résultats de l'entreprise		2	5	5	3	3	2	4	1
Les efforts que je fais pour ma formation		3	6	3	2	5	3	6	6
L'aptitude à changer de poste		4	7	2	4	2	4	2	5
L'assiduité au travail		5	4	4	5	1	5	3	4
Les augmentations générales des salaires		6	1	6	6	5	6	3	2
L'ancienneté		7	2	7	7	7	7	7	7
3.2. Opinion sur le principe d'une rémunération plus individualisée									
Q11-11 Une rémunération plus liée à vos résultats personnels évalués d'une manière satisfaisante par un supérieur hiérarchique, vous semblerait-elle : (cochez 1 seule case)									
Très intéressante		27 %	13 %	29 %	23 %	39 %	42 %	30 %	24 %
Intéressante		51 %	35 %	44 %	45 %	28 %	48 %	39 %	39 %
Peu intéressante		11 %	11 %	6 %	9 %	5 %	2 %	8 %	8 %
Pas du tout intéressante		4 %	25 %	7 %	13 %	6 %	1 %	7 %	0 %
Je ne sais pas		6 %	8 %	9 %	5 %	11 %	5 %	9 %	20 %
N.R.		1 %	8 %	5 %	5 %	10 %	2 %	7 %	9 %
TOTAL		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
4 - L'INDIVIDUALISATION SE MET EN PLACE : QUELLES CONTREPARTIES OBTENIR ?									
Q11-13 Quelles devraient être, selon vous, les contreparties les plus importantes à obtenir, si une politique de rémunérations plus individualisées devait se mettre en place dans votre entreprise ?									
Développer la formation		2	2	2	1	1	1	1	1
Maintenir un seul minimum d'augmentations collectives		5	3	1	5	6	4	2	2
Revoir la communication dans l'entreprise		7	7	6	4	2	2	5	3
Être consulté régulièrement pour la définition des objectifs		3	4	3	2	7	2	4	4
Revoir les critères d'évaluation		4	5	5	3	4	5	3	5
Avoir un plan de carrière		1	1	4	6	5	3	7	6
Former mieux la hiérarchie		6	6	7	7	3	7	6	7

Le contenu de cette rémunération personnalisée est éclairé par deux questions : qu'est-ce qui doit permettre une augmentation de salaire ? Parmi sept choix offerts, les trois premiers qui arrivent massivement en tête sont : l'augmentation de la technicité ; la contribution aux résultats ; l'aptitude à changer de poste.

Quelles contreparties à l'individualisation ? La formation arrive massivement en tête (parmi sept choix également). L'on retrouve de façon convergente l'ensemble des éléments qui doivent favoriser une évolution de carrière : technicité/aptitude à changer de poste, c'est-à-dire plus de qualification ; le moyen de développer cette qualification étant la formation.

Cette aspiration massive à avoir des perspectives d'évolution professionnelle se retrouve très largement partagée, quels que soient le niveau de salaire et la catégorie socio-professionnelle. Toutefois, cette aspiration est plus forte chez les jeunes que chez les anciens (ce qui est tout-à-fait logique), chez les nouveaux embauchés et dans certains groupes de salariés dont l'emploi est menacé.

DES CRAINTES RELATIVES À L'INDIVIDUALISATION

Si l'individualisation centrée sur l'évolution professionnelle est fortement souhaitée, elle suscite malgré tout des craintes :

- Craintes sur la qualité du jugement, de l'évaluation par le hiérarchique. Ces craintes sont d'autant plus fortement exprimées que l'encadrement intermédiaire est marqué par une culture autoritaire et faiblement technicienne.
- Craintes sur l'éclatement du collectif de travail, la disparition de la notion d'équipe, crainte que l'individualisation ne se transforme en "individualisme" avec des phénomènes de compétition, de concurrence entre individus, services, ateliers..., une mauvaise atmosphère, des conditions de travail "stressantes".
- Une crainte apparaît également, exprimée certes de façon plus diffuse dans les réponses à la question ouverte, mais tout aussi importante que les précédentes : certaines entreprises développent une image du "salarié modèle", bâti sur la performance, l'accès à la responsabilité, la tension permanente vers les "zéro" (zéro défaut...), etc. Comme ces "valeurs" ne peuvent pas être condamnées en tant que telles, il peut s'instaurer alors un glissement vers l'exclusion de tous ceux qui ne mettent pas une ambition dévorante dans leur réussite au sein de l'entreprise ; exclusion "physique" (licenciements des plus de 55 ans, de ceux qui sont jugés inaptes à se former, à s'adapter, refus des handicapés...) ou exclusion morale. La crainte de ce type d'exclusion peut toucher également ceux qui, tout en ayant l'impression, la volonté de faire correctement leur travail, mettent leur ambition ailleurs, souhaitent "se réaliser" à l'extérieur de l'entreprise.

L'ÉVALUATION DANS LE DISPOSITIF DE RÉMUNÉRATION ET D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

UNE TYPOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Au travers des huit entreprises étudiées, nous avons tenté de dresser une première typologie de l'évaluation selon l'objet de l'évaluation (poste de travail ou individu) et selon son aspect systématique ou non.

- Est évalué le poste de travail (le groupe laitier).

Inscrit dans un dispositif conventionnel de branche précis et complet, chaque emploi de la grille de classification fait l'objet d'une cotation selon un ensemble de critères dynamiques qui permettent d'évaluer, y compris à l'intérieur d'un poste. La forte pratique contractuelle a permis à l'entreprise laitière de s'adapter aux évolutions des métiers (automatisation...) tout en restant dans le cadre conventionnel (un poste - un coefficient - un salaire). Toutefois, dans cette entreprise, une préoccupation émerge à travers la question ouverte : l'impression d'une situation bloquée en terme de salaires (surtout pour les bas salaires) et la demande d'une révision de la classification.

- Est évalué l'individu de façon épisodique.

L'évaluation, à l'initiative de la hiérarchie, se pratique sans régularité et sans règle du jeu. Les formes en sont variées (évaluation de quelques individus en vue de leur avancement éventuel, avec ou sans entretien, enveloppe annuelle de primes individuelles à répartir, attribution de primes exceptionnelles pour des événements particuliers...). Dans tous ces cas l'évaluation revêt une importance limitée, voire marginale, dans le système de rémunération.

En revanche, la perception par les salariés dépend de l'entreprise. Dans l'entreprise de biens de consommation, les ouvrières de production ressentent mal le poids de la maîtrise qui, dans le cadre d'enveloppes annuelles, attribue des primes (non réversibles) et ce bien que leurs montants soient très faibles. La question ouverte fait apparaître le problème de la reconnaissance de ces personnels au travail.

- Évaluation systématique des individus par entretien annuel.

Ce troisième type comporte lui-même trois cas de figures : à finalité professionnelle avec règles du jeu écrites ; à finalité financière avec règles du jeu écrites ; à finalité financière sans règle du jeu écrite.

Pour l'évaluation à finalité financière, l'encadrement est concerné en priorité. L'entreprise de transports urbains l'a développé pour ses cadres de façon formalisée. Chaque année des objectifs quantitatifs et qualitatifs sont fixés, puis évalués par la direction générale. En moyenne en 1990, le montant des primes versées à l'issue de l'évaluation atteignait deux mois de salaire. Pour l'entreprise de biens d'équi-

pement, l'évaluation annuelle s'adresse à l'encadrement et aux employés du siège. Elle peut aboutir à un versement de prime réversible.

L'évaluation à finalité professionnelle se retrouve dans quatre entreprises : la banque et l'entreprise "High Tech" pour l'ensemble de leurs salariés ; les transports urbains pour la seule maîtrise ; l'entreprise de boissons pour l'encadrement. L'entretien annuel se fait avec le hiérarchique direct ; les règles du jeu sont écrites (objectifs et forme de l'entretien, critères d'évaluation, résultats). Une traduction financière peut en résulter, mais indirectement à travers une promotion, un avancement ; le hiérarchique qui évalue n'est en général pas celui qui décide d'une augmentation de salaire.

L'importance de ce type d'évaluation dans le système de rémunération nous amène à développer les deux points suivants :

L'ÉVALUATION À FINALITÉ PROFESSIONNELLE

Là où elle est pratiquée, cette évaluation se trouve au cœur du dispositif de rémunération et d'évolution professionnelle.

- Une entreprise (la banque) a fait de l'entretien annuel d'évaluation un outil central visant à favoriser les évolutions professionnelles des individus. Il a été mis en place après une redéfinition de la carte des emplois, condition préalable pour envisager concrètement les évolutions soit au sein de l'emploi occupé (apprentissage --> perfectionnement --> maîtrise), soit d'un emploi à l'autre. L'entretien d'évaluation favorise ainsi la liaison qualification --> rémunération.
- L'entreprise "High Tech" a un système analogue, mais qui ne s'insère pas dans un dispositif identifié d'évolution professionnelle à moyen terme. Entreprise de création récente, en plein développement, l'entretien annuel était plus un moyen pour les jeunes ingénieurs rentrés récemment (75 % avaient moins de trois ans d'ancienneté et moins de trente-cinq ans) pour s'insérer dans l'entreprise, pour compléter leur formation, que pour se préparer à une "carrière" dans l'entreprise.
- Deux autres entreprises (biens de consommation et transports urbains pour les chauffeurs) ont sciemment décidé de ne pas instaurer un système d'évaluation individuelle par entretien. Dans les deux cas, l'organisation du travail ne permet ni aux ouvrières, ni aux chauffeurs de bus d'envisager sérieusement des évolutions de carrière aujourd'hui. Pour l'entreprise de biens de consommation notamment, l'organisation du travail, traditionnelle autour de la chaîne de montage, ne permet aucune autonomie d'équipe. Elle a induit par ailleurs une maîtrise au comportement hiérarchique, voire autoritaire, peu compatible avec une évaluation correcte. La

transformation de l'organisation du travail devient préalable à l'évolution des carrières ouvrières.

L'observation de ces quatre dernières entreprises permet de dégager quatre conditions essentielles à la mise en place d'un système d'évaluation individuelle par entretien :

- 1) Une organisation du travail non taylorienne, qui permette de véritables évolutions professionnelles, avec une traduction financière visible.
- 2) Un descriptif des emplois proche de la réalité et suffisamment évolutif pour que les conditions de progression au sein d'un même emploi, (ou d'un emploi à l'autre) puissent clairement être précisées et donner lieu à contrat entre le salarié et l'entreprise (formation/qualification requises).
- 3) Une hiérarchie intermédiaire - celle qui évalue - qui ne s'insère pas dans une organisation hiérarchique trop pyramidale, trop marquée par l'autoritarisme.
- 4) Un ensemble de règles claires, écrites, sur les objectifs de l'évaluation, son rythme, les critères pris en compte, les garanties individuelles et les possibilités de recours.

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION : UN ACCUEIL POSITIF PAR LES SALARIÉS

L'entretien annuel d'évaluation destiné à tous les salariés est apprécié positivement par les salariés des deux entreprises concernées comme l'indique le tableau ci-après.

Jugement des salariés des deux entreprises ayant été évalués par entretien :

Nombre de salariés ayant déclaré avoir fait l'objet d'une évaluation par entretien	Banque		High Tech	
	518		122	
Jugement sur l'entretien				
Très enrichissant	9 %	}	9 %	}
Utile pour mon travail	33 %	}	41 %	}
Important pour mon avenir	25 %	}	29 %	}
Trop rapide	14 %	14 %	6 %	6 %
Monologue du chef	10 %	}	6 %	}
A la tête du client	8 %	18 %	9 %	15 %
Non réponse		1 %		0 %

Les jugements sont très positifs, surtout si l'on considère que le jugement "trop rapide" ne remet pas en cause le principe même de l'évaluation et cache plutôt une attente. Ces appréciations sont homogènes selon les catégories de salariés. Dans ces deux entreprises aussi différentes, l'entretien d'évaluation apparaît comme une pratique largement acceptée, capable, sous certaines conditions, de prendre en compte les aspirations individuelles.

Les questions ouvertes dans ces deux entreprises ainsi que dans celles pratiquant une évaluation épisodique ont par contre fait émerger une inquiétude forte : les salariés doutent de la capacité de la hiérarchie intermédiaire à jouer le rôle d'évaluateur et réclament un renforcement de l'objectivité des critères.

Une telle tension fera sans doute partie de tout système d'évaluation car la recherche d'une objectivité absolue serait un leurre. Il y subsistera toujours une part de subjectivité et le risque existe à trop allonger, complexifier les critères pour éliminer cette part.

Cette tension (crainte de l'appréciation subjective et jugement positif sur le système d'évaluation par entretien) amène question : si un système d'évaluation est appelé à s'inscrire dans des dynamiques longues (évolutions de carrière), au carrefour de situations potentiellement conflictuelles, comment peut-il s'adapter pour durer ? Cette interrogation, qui ne trouve pas de réponse dans notre étude, mériterait d'être ultérieurement approfondie.

L'OPINION ET LES ATTENTES DES SALARIÉS SYNDIQUÉS

Seules sont analysées ici les réponses au questionnaire des personnes se déclarant syndiquées. L'appartenance syndicale n'était pas demandée. Il s'agit donc d'opinions personnelles de syndiqués. L'analyse des stratégies syndicales dans les entreprises de notre échantillon ne faisait pas partie de notre étude comme nous l'avons déjà souligné.

Deux entreprises (l'entreprise "High Tech", l'entreprise de bâtiment) n'avaient aucune section syndicale. Dans les six autres entreprises, plusieurs syndicats représentatifs étaient présents, à l'exception du groupe laitier où seule la CFDT est implantée.

Entreprises enquêtées	Banque	Transport urbain	Boisson	Groupe laitier	Biens de consommation	Biens d'équipement
% de syndiqués parmi les salariés ayant répondu au questionnaire						
: n	186	75	27	97	13	55
: %	29 %	50 %	18 %	60 %	11 %	18 %

Nous avons recherché la présence d'éventuels écarts d'opinion avec le reste de la population non-syndiquée sur les principaux thèmes (que doit rémunérer une augmentation de salaire ? attitude face à une rémunération plus individualisée ; contreparties à l'individualisation ; souhait d'une partie réversible plus importante). Le plus souvent les positions des syndiqués restent très proches de l'opinion moyenne de l'entreprise ou de leur catégorie socio-professionnelle dans l'entreprise. Quelques différences significatives ont été néanmoins relevées.

Pour les éléments qui doivent permettre une augmentation de salaire, deux écarts significatifs apparaissent. Dans l'entreprise de biens de consommation, les non-syndiqués classent l'assiduité en premier, les syndiqués la reléguant en cinquième rang. Les non-syndiqués traduisent une préoccupation face aux perturbations engendrées par un taux d'absentéisme élevé et au sentiment d'injustice qui en découle pour ceux qui sont là. En revanche les syndiqués refusent d'aller vers un système de prime d'assiduité et misent sur une remotivation par l'élévation des bas salaires et la requalification. Dans l'entreprise de boissons, les syndiqués classent en deuxième les augmentations générales de salaires (AGS) au lieu du sixième rang pour les non-syndiqués : les premiers prennent une revendication classique qui a toujours été appliquée dans l'entreprise ; les seconds sont plus sensibles aux efforts de qualification et d'évolution professionnelle qui leur sont demandés.

Sur le principe d'une rémunération plus individualisée, l'opinion favorable des syndiqués est en retrait par rapport à celle des non-syndiqués dans deux entreprises. Il y a rarement rupture d'opinion : dans la banque 70 % des syndiqués sont favorables au principe, contre 82 % pour les non-syndiqués ; dans l'entreprise de biens d'équipement, 56 % des syndiqués sont favorables au lieu de 73 % pour les non-syndiqués. Dans deux autres entreprises, les positions des syndiqués s'écartent de l'opinion moyenne, mais sont en parfaite concordance avec celles de leur groupe sociologique d'appartenance (dans les transports urbains, les syndiqués sont des hommes, chauffeurs ou ouvriers d'entretien ; dans l'entreprise de biens de consommation, les syndiqués sont des femmes, agents de production).

Pour les contreparties à obtenir si une individualisation se met en place, à nouveau deux écarts sensibles ont été relevés. Pour la banque, une différence d'opinion apparaît à propos des AGS : les syndiqués classent cette contrepartie en deuxième, mettant en avant les risques de l'évaluation, tandis que les AGS n'arrivent qu'en cinquième rang en moyenne dans l'entreprise. Pour l'entreprise de biens de consommation, l'opinion des syndiqués manifeste l'intégration des objectifs à moyen terme négociés avec la direction (transformer l'organisation du travail pour permettre des perspectives de carrières aux

agents de production) ; les syndiqués placent donc en premier le plan de carrière. Les non-syndiqués classent cette contrepartie en cinquième rang, car pour eux cet objectif reste aujourd'hui "hors champ".

Enfin le dernier thème, celui du souhait d'une partie réversible plus importante, apporte un clivage net entre opinions des syndiqués et des non-syndiqués. Dans trois entreprises, les syndiqués sont défavorables, ou nettement moins favorables au développement du salaire réversible. Il faut aussi noter le grand nombre de non-réponses à cette question.

		Favorables	Défavorables	N.S.R.-N.R.
Transport	Syndiqués	48 %	29 %	23 %
	Non syndiqués	62 %	20 %	18 %
Biens de consommation	Syndiqués	42 %	27 %	31 %
	Non syndiqués	63 %	12 %	29 %
Biens d'équipement	Syndiqués	25 %	59 %	16 %
	Non syndiqués	57 %	22 %	11 %

Dans l'entreprise de transports urbains, un accord d'intéressement a été signé bien que la section syndicale majoritaire n'ait pas été demandeuse. Dans l'entreprise de biens de consommation il n'y a pas eu débat sur un projet d'intéressement (voir le nombre élevé de ceux qui "ne savent pas"). Dans l'entreprise de biens d'équipement, les sections syndicales se sont prononcées contre l'intéressement, en raison d'une situation de blocage sur d'autres terrains (aménagement et réduction du temps de travail).

RÔLES DÉVOLUS AUX SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION DANS LES STRATÉGIES DE CHANGEMENT

Rechercher la cohérence entre les règles salariales et les compromis construits par les acteurs de l'entreprise autour d'enjeux techniques, économiques et sociaux a été un fil directeur de toute cette étude. Cette notion de cohérence implique qu'il ne peut y avoir durablement distorsion entre les trois pôles les plus pertinents pour notre étude que sont l'organisation du travail, la gestion de l'emploi et la politique de rémunération.

Les huit entreprises de l'échantillon sont toutes dans des processus de mutation ou de développement qui engendrent de l'instabilité, du changement sur un, deux, trois de ces pôles. Or l'idée de cohérence entre ces trois pôles contient l'hypothèse sous-jacente qu'une transformation affectant un pôle ne peut pas, à terme, ne pas avoir d'interaction avec les autres pôles.

Face aux changements, il n'existe pas unicité d'attitude : l'analyse monographique met en valeur la relation originale qu'entretient chaque système salarial avec le système technico-économico-social de l'entreprise.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET STRATÉGIES DU CHANGEMENT

Quelques attitudes-types des directions face au système salarial ressortent néanmoins de notre étude ⁶ :

- C'est un **verrou** à faire sauter afin de pouvoir achever une mutation. C'est le cas de la banque et de l'entreprise de biens d'équipement qui considèrent que leur système de rémunération est un obstacle à lever pour mener à bien les mutations engagées. Pour la banque, après l'informatisation des années passées, il s'agit de modifier en profondeur la façon de conduire son métier, ce qui implique nouvelles compétences, nouveaux savoir-faire, et nouvelle organisation des services. Or, la convention collective Banque a été jugée bloquante par la direction (poids de l'avancement automatique, impossibilité de prendre en compte les performances individuelles). Dans l'entreprise de biens d'équipement, le problème de fond est celui d'une automatisation accélérée et d'une organisation du travail problématique du fait de la croissance du carnet de commande.
- C'est un **levier** pour aider l'amorce d'une mutation à venir. C'est le cas de l'entreprise de biens de consommation. Le problème est devant elle : motiver, qualifier une population d'ouvrières que la direction a fait le choix de conserver dans l'entreprise. Devant les impératifs de la compétitivité, c'est le tryptique organisation/productivité/qualité qui est à revoir. Dans un premier temps, l'accent a été mis sur la formation des agents de production et sur la revalorisation des bas salaires.
- C'est un **moyen** qui accompagne de façon dialectique une mutation ou un partage des gains de productivité. Pour trois entreprises (les transports urbains, l'entreprise de boissons et l'entreprise de bâtiment), la politique de rémunération s'adapte, se transforme en ac-

(6) En matière de politique salariale, l'initiative reste massivement, du moins dans notre échantillon, l'apanage des directions qui ensuite informent, proposent, négocient avec leurs partenaires sociaux.

compagnant mutations et partage de gains de productivité.

Le système de rémunération comme l'ensemble de l'organisation est en mouvement, et les directions comme les acteurs syndicaux sont ouverts à une démarche participative. Par ailleurs, la période 1988-1990 qui précède notre enquête se prête, grâce à la bonne situation financière de ces entreprises, à de réelles possibilités de partage des fruits de la croissance.

Le trait commun à ces trois entreprises est donc cette capacité à jouer sur longue période, en souplesse, l'articulation entre recherche et partage des gains de productivité.

- c'est un **fondement** articulé à des valeurs fortes qui n'a pas été encore ébranlé par les modifications des pôles organisation ou gestion de l'emploi. Dans le groupe laitier et l'entreprise "High Tech", le système salarial apparaît remarquablement stable dans le temps et surtout un garant des valeurs fondatrices : valeurs communautaires et collectives très fortes pour le groupe laitier, avec une reconnaissance explicite du partenaire syndical ; individualisation totale du système de rémunération comme fondement de l'entreprise "High Tech".

LA PRISE EN COMPTE DU TEMPS

La manière de prendre en compte le temps dans la gestion de l'évolution des systèmes de rémunération est apparue, au travers des huit monographies, comme un facteur déterminant dans la conduite des stratégies de changement en influençant la perception par les salariés de ces évolutions.

Cinq façons différentes d'intégrer la variable du temps ont été repérées : prendre le temps de négocier, ou avancer à marche forcée ; prendre appui sur le temps, ou se placer hors du temps ; prendre à témoin le temps.

- **Prendre le temps de négocier** : pour la banque comme pour l'entreprise de boissons, la reconnaissance de l'acteur syndical est entière et ancienne. La nécessité de modifier fortement la convention collective de la branche est mise en avant par les deux directions. Ces dernières, jouant à fond l'anticipation, sont conscientes de l'ampleur de ces chantiers. Elles privilégient la recherche du consensus interne à l'obtention rapide d'un accord. La négociation se déroule par étape, sur plusieurs années.
- **Avancer à marche forcée** : l'entreprise de biens d'équipement se singularise par un foisonnement d'initiatives au gré des modes du management participatif. A l'usine, les modifications profondes et rapides de l'organisation du travail ont des répercussions sur les métiers, sur les réseaux de communication interne, et s'appuient de-

puis plusieurs années sur un recours massif au travail précaire. Toutes les initiatives de la direction locale en matière de management font l'objet d'une communication abondante. Mais le personnel de production et ses représentants, inquiets, n'adhèrent pas à la démarche sur le fond. Ils demandent d'autant plus de garanties que le rythme du changement imprimé par la direction est vécu comme trop rapide.

- **Prendre appui sur le temps** : dans l'entreprise des transports urbains, la direction a engagé un processus de profonde réforme des modes de management et d'organisation du travail depuis une dizaine d'années. Ce passage d'une organisation très hiérarchisée à une organisation nettement décentralisée nécessite des changements de comportements et de mentalités qui demandent souplesse et durée. Pour l'entreprise de bâtiment, c'est aussi le pragmatisme qui domine. Le système de rémunération est adapté en permanence avec un double objectif : préserver le développement futur de l'entreprise sur un marché qui tire les prix ; distribuer le surplus financier en primes réversibles.
- **Se placer hors du temps**. Le groupe laitier et l'entreprise "High Tech" semblent placer leur système salarial hors du temps. Si leurs systèmes de rémunération sont radicalement opposés, ils présentent pourtant deux points de ressemblance : leur grande stabilité et leur relation directe avec les valeurs fondatrices de chaque société. Cependant l'automatisation très rapide de l'outil industriel dans le groupe laitier, le renforcement de ses équipes de recherche et de marketing, entraînent une transformation des métiers, un besoin de nouvelles compétences. L'arrivée de nouveaux personnels qui ne partagent pas forcément ces valeurs communautaires et collectives fait émerger de nouvelles attentes auxquelles il faudra répondre. Dans l'entreprise "High Tech", la croissance rapide de ses effectifs, les perspectives de ralentissement de son activité, son besoin en salariés expérimentés pour structurer son organisation vont fatalement conduire la direction à intégrer la variable temps (en terme de gestion de carrières, d'évolution des rémunérations, d'obtention de gains de productivité).
- **Prendre le temps à témoin**. Pour l'entreprise de biens de consommation, la revalorisation des bas salaires est là pour prendre date. La direction cherche à rendre lisible et crédible sa nouvelle gestion des ressources humaines qui vise à qualifier et motiver une population d'ouvrières. Cette modification de la politique salariale anticipe une politique de réorganisation des ateliers et de requalification des O.S.

LES TROIS CONDITIONS POUR CONDUIRE LES CHANGEMENTS SALARIAUX

Au terme de cette étude, trois attitudes nous apparaissent fondamentales dans la conduite des changements en matière salariale : surveiller la cohérence du pôle rémunération avec les pôles emploi et organisation du travail ; intégrer la dimension du temps ; mener une communication sur les objectifs réellement poursuivis.

Chaque entreprise produit son propre système de rémunération à partir de compromis entre les acteurs sociaux sous des contraintes externes (économiques, sociales ou conventionnelles) et des contraintes internes (techniques et organisationnelles). Toute modification notable d'une de ces contraintes implique à terme une opération d'harmonisation du système de rémunération. Mais la mutation (en matière de gestion de l'emploi, d'organisation) doit renvoyer à une réalité concrète et pas seulement à des discours. Sinon la mise en cohérence perd sa raison d'être.

De même, les adaptations du système salarial doivent être menées avec le double objectif de cohérence : cohérence interne au futur système de rémunération et cohérence avec les pôles emploi et organisation. On ne peut pas implanter n'importe quel dispositif salarial venant en contradiction avec le reste de l'entreprise sous peine de rejet. La recherche du consensus social, la pratique de la négociation, la reconnaissance réelle du fait syndical sont des facilitateurs pour mener ce type de changements.

Aussi rapides que soient les mutations technologiques dans une entreprise, le temps social, celui des négociations et plus encore celui des changements de mentalités et de comportements reste un processus de longue haleine qui exige plusieurs années. En intégrant la variable durée qui protège la cohérence du collectif de travail, des changements même très exigeants et amples deviennent possibles.

Toute notre étude a révélé l'écart impressionnant entre la réalité de la politique salariale et sa perception par les salariés. L'analyse préalable fine des différentes composantes doit s'accompagner d'une politique de communication rendant bien lisible l'articulation de la politique de rémunération avec les autres politiques de l'entreprise. Notre proposition d'observatoire des salaires s'inscrirait dans ce dispositif.

Ainsi les entreprises qui forment des projets salariaux intégrant les dimensions de cohérence, de durée, de communication ont de réels atouts pour dépasser les blocages et les rejets qui ne manqueront pas de surgir, et aboutir à de nouveaux systèmes de rémunération, compromis entre nouvelles attentes des salariés et nouveaux enjeux de l'entreprise.

* *
*