

Dominique Eustache

Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés

Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés

Dominique Eustache

*Ce travail a bénéficié d'une aide du ministère
de la Recherche et de la Technologie
Convention 89.D.0171 du 15/09/1989*

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 7 |
| - PREMIÈRE PARTIE - | |
| Les entreprises et leurs nouvelles politiques de rémunération..... | 13 |
| 1.1. Nouvelles politiques salariales et dynamique productive | 15 |
| 1.1.1. Mieux contrôler l'évolution des coûts salariaux | 15 |
| 1.1.2. Assurer l'efficacité productive..... | 16 |
| 1.1.3. De l'équité de l'échelle Parodi à l'équité des salaires et des trajectoires salariales | 18 |
| 1.2. La rémunération est une règle construite et contextualisée..... | 21 |
| 1.2.1. La rémunération est une règle construite..... | 21 |
| 1.2.2. La rémunération est une règle contextualisée..... | 23 |
| 1.3. La nouvelle donne de la transaction salariale | 25 |
| 1.3.1. Une transaction salariale plus incertaine..... | 25 |
| 1.3.2. Le rôle accru des acteurs | 27 |
| 1.4. Méthode d'analyse et échantillon | 28 |
| 1.4.1. Les politiques de rémunération et les changements de règles salariales sont étudiés dans un cadre plus large que celui correspondant aux seules rémunérations stricto sensu | 30 |
| 1.4.2. Une grande attention est portée aux attentes et aux représentations des salariés en matière de rémunération..... | 31 |
| 1.4.3. Les études de cas donnent lieu, à partir de données longitudinales, à une analyse des systèmes d'attitudes des salariés..... | 33 |
| - DEUXIÈME PARTIE - | |
| Trois études de cas d'entreprise..... | 39 |
| Entreprise n°1 - Un système de rémunération en fonction des performances individuelles.. | 41 |
| 1.1. Les changements de contexte | 43 |
| 1.1.1. L'évolution des marchés et des produits..... | 44 |
| 1.1.2. L'évolution technologique et organisationnelle..... | 45 |
| 1.1.3. L'évolution du travail et le développement du «professionnalisme» des salariés..... | 45 |

| | |
|---|------------|
| 1.1.4. Les incidences du mouvement de professionnalisation des salariés sur la politique de ressources humaines de l'entreprise | 48 |
| 1.2. Les changements de règles et d'outils de gestion des rémunérations | 51 |
| 1.2.1. Le nouveau système de rémunération en fonction des performances | 51 |
| 1.2.2. Les règles et les outils de gestion des salaires et des performances dans les départements | 54 |
| 1.3. Les réactions des salariés vis-à-vis de la rémunération | 56 |
| 1.3.1. Les hommes sur le repli | 57 |
| 1.3.2. Les hommes de métier | 61 |
| 1.3.3. Les nouveaux professionnels | 66 |
| Entreprise n°2 - Une dynamique des rémunérations individuelles qui repose sur le tryptique Formation-Organisation-Résultats de l'entreprise..... | 71 |
| 2.1. Les changements de règles de rémunération, d'organisation et de formation..... | 73 |
| 2.1.1. Chronologie des changements | 73 |
| 2.1.2. Principes généraux de la politique salariale | 75 |
| 2.1.3. Les articulations de la rémunération avec les autres leviers de gestion des ressources humaines | 77 |
| 2.2. Les réactions des salariés vis-à-vis des règles de rémunération..... | 81 |
| 2.2.1. Les salariés qui exercent des métiers évolutifs..... | 82 |
| 2.2.2. Les salariés qui exercent des métiers non ou faiblement évolutifs | 93 |
| Entreprise n°3 - Quel système de rémunération faut-il instituer pour mobiliser les salariés autour des objectifs globaux de productivité de l'entreprise et restaurer la confiance ? | 103 |
| 3.1. Les changements de règles de rémunération, d'organisation et de formation..... | 106 |
| 3.1.1. Les changements de règles salariales | 106 |
| 3.1.2. Les changements en matière d'organisation et de formation | 108 |
| 3.2. Une motivation au travail et un degré de confiance dans l'avenir de l'entreprise variables selon les usines..... | 109 |
| 3.3. Les moyens de valorisation de la rémunération | 110 |
| 3.3.1. Le rôle mineur attribué par les salariés à l'effort et aux résultats (personnels ou d'équipe) | 110 |
| 3.3.2. La formation, un moyen de valorisation salariale jugé peu efficace par les salariés..... | 111 |
| 3.4. Les réactions des salariés aux formules de rémunération | 114 |
| 3.4.1. La nouvelle grille salariale | 114 |
| 3.4.2. L'individualisation des rémunérations..... | 115 |
| 3.4.3. Vers un système d'intéressement collectif aux résultats | 118 |

3.5. Un processus de changement salarial difficile à conduire à cause de la diversité des formes d'organisation et de la faible implication de l'encadrement120

- TROISIÈME PARTIE -

Une lecture transversale et «en dynamique» des résultats de l'enquête : les réactions des salariés aux nouvelles règles de rémunération..... 123

1. Les nouvelles politiques de rémunération produisent de nouveaux groupes de salariés ... 130

2. Les nouveaux groupes de salariés sont caractérisés par des formes différentes de professionnalisme et par des dynamiques salariales plus ou moins fortes 134

2.1. Les hommes sur le repli 134

2.2. Les hommes de métier 136

2.3. Les nouveaux professionnels..... 139

3. La mise en cohérence des politiques salariales avec les politiques de formation et de mobilité au sein des marchés professionnels internes 143

3.1. Les nouvelles règles de rémunération n'assurent encore qu'une faible transversalité des compétences 144

3.2. Les nouvelles politiques salariales sont plus difficiles à piloter que les précédentes ; les directions sont obligées de suivre étroitement, plus encore qu'avant, leur application dans le temps 145

3.3. La formation, un nouvel étalon salarial ? 146

3.4. Les entreprises doivent encore réaliser un travail important sur les nouvelles compétences, sur les parcours professionnels et salariaux ainsi qu'auprès de l'encadrement..... 147

ANNEXES..... 151

BIBLIOGRAPHIE 159

INTRODUCTION¹

Malgré la persistance du chômage, les rémunérations demeurent une question sociale forte. Les enjeux auxquels elles donnent lieu tendent à s'élargir. On observe cet élargissement aussi bien dans le domaine revendicatif que dans celui de la négociation collective. Depuis plusieurs années, la plupart des entreprises appliquent des politiques de rigueur ou de modération salariale. Les revendications qu'elles suscitent expriment en même temps d'autres préoccupations des salariés. Elles traduisent leurs inquiétudes concernant l'emploi, l'évolution des métiers et des tâches, les organisations polyvalentes, l'accroissement des charges de travail, les déroulements de carrière, la formation. Les négociations dans les branches ou dans les entreprises associent de plus en plus souvent les rémunérations à d'autres questions : le temps de travail, l'aménagement des fins de carrière, la formation ou l'emploi des jeunes.

L'élargissement des approches des questions salariales doit être analysée à la lumière des politiques de ressources humaines des entreprises. Dans un souci de flexibilité, nombre d'entre elles instaurent une rémunération individuelle globale. Cette rémunération incorpore l'ensemble des éléments de rétribution monétaire. Elle est appréciée sur une période plus longue. De plus, les évolutions dans les conceptions de la productivité et les changements d'organisation qui en résultent obligent les Directions à redéfinir leurs politiques de rémunération. Elles doivent aussi reconstruire la cohérence de leurs politiques salariales avec toutes leurs autres politiques : politiques de recrutement, de formation, de mobilité, de classification, de gestion des compétences.

¹ Cette recherche a été menée avec l'aide du programme mobilisateur « technologie-emploi-travail » (ministère de la Recherche et de la Technologie) et des entreprises. Sa réalisation a été confiée au Céreq (département « entreprise et formation »). D. Eustache, actuellement ingénieur de recherche au Groupe d'Analyse des Itinéraires Salariaux (G.A.I.N.S., Université du Maine) a été chargé de sa réalisation. Conseil scientifique : J.J. Silvestre.

J'adresse mes remerciements aux Directions des ressources humaines des entreprises qui ont permis la réalisation de cette étude ainsi qu'à Y. Lichtenberger et à C. Henry pour la part qu'ils ont prise dans le montage du programme de recherche dans le cadre du ministère de la Recherche et de la Technologie. Mes remerciements vont également à F. Aventur, Y. Guillotin, P. Méhaut, C. Romani, E. Verdier pour leurs remarques et leurs suggestions.

Pour savoir ce que sont les nouvelles politiques salariales des entreprises (ce qu'elles produisent de neuf, comprendre quels sont leurs mécanismes internes de fonctionnement, comment elles évoluent), des observations approfondies ont été effectuées dans plusieurs grandes entreprises industrielles. Celles-ci ont porté sur les salariés non cadres (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise) travaillant dans huit établissements de production. Les Directions de ces entreprises veulent mettre en place, à tous les niveaux de la hiérarchie, des salariés dotés de compétences nouvelles et de comportements nouveaux dans le travail. Cela leur semble indispensable pour atteindre les objectifs des plans d'amélioration de la productivité et de la qualité. Elles ont engagé des processus de changement de leurs systèmes de rémunération et de leurs organisations du travail. Ces entreprises rémunèrent leurs salariés au-dessus de la moyenne du marché. Confrontées à des impératifs de compétitivité, elles n'entendent pas les motiver en procédant à des augmentations générales de salaires. Elles ont décidé d'imbriquer plus efficacement leurs rémunérations dans leurs organisations. Ces imbrications contribuent à la dynamique des rémunérations. Elles jouent également un rôle important dans des domaines essentiels : le mode d'acquisition des compétences, le professionnalisme des salariés, leur façon de progresser, leurs comportements vis-à-vis de la formation et de la mobilité.

Avant les changements en cours, l'efficacité des rémunérations reposait sur une cohérence forte entre des organisations caractérisées par une division extrême des tâches en postes de travail étroitement circonscrits et un ensemble de règles de salaire et d'allocation du travail. Ces règles donnaient un rôle important au rendement dans un poste et à l'ancienneté du salarié. Il existait un cercle vertueux entre les rémunérations, les qualifications, la formation, les promotions. Ces règles sont devenues un facteur de rigidité pour changer les organisations et adapter les compétences. Les entreprises cherchent à reconstruire la cohérence de leurs politiques salariales en s'appuyant sur d'autres éléments, jugés mieux adaptés aux formes nouvelles de production de l'efficacité : l'évaluation des performances et des compétences, la mobilité, la formation, la polyvalence des tâches. Mais l'efficacité des rémunérations résulte aussi de la qualité du compromis existant entre l'entreprise et ses salariés autour des rémunérations. Une question essentielle est de savoir à quel compromis les entreprises parviennent avec leurs nouvelles politiques salariales.

Les changements intervenus dans les politiques de rémunération des entreprises sont de plusieurs ordres. Les mieux connus concernent les modes de rémunération. On sait qu'en cette matière le renouvellement des pratiques est engagé depuis longtemps : désindexation, limitation ou suppression des augmentations générales, développement de l'individualisation, de l'intéressement, des systèmes de bonus. La présente étude porte sur les aspects moins visibles et moins connus des nouvelles politiques salariales. Ces aspects concernent les mesures adoptées par les entreprises pour intégrer leurs rémunérations dans la gestion de leurs ressources humaines et assurer leur efficacité. Ils concernent aussi la conduite du changement salarial et les réactions des salariés face à ce changement.

1/ Les approches du changement salarial par les Directions des entreprises

Les entreprises étudiées font une part importante à la négociation collective dans l'élaboration de leurs nouvelles règles salariales. Ces négociations ne portent pas seulement sur les salaires mais aussi sur les grilles de classification et les systèmes de qualification et de formation. Elles ont duré plusieurs années. Elles ont abouti, dans deux cas sur trois, à la signature d'un accord. D'une entreprise à l'autre, les politiques de rémunération diffèrent entre elles à de multiples égards. Elles diffèrent d'abord à cause des choix d'organisation et des formes de travail qui sont privilégiés (travail individuel ou d'équipe, solidarité de service, d'usine, de société ou de Groupe). Elles diffèrent dans la façon dont elles composent la rémunération individuelle ainsi que dans les critères de progression qu'elles définissent. Les entreprises ne construisent pas les mêmes articulations entre leurs organisations et leurs rémunérations. Elles ne conduisent pas pareillement, ni au même rythme, les processus de changement salarial.

Dans la première entreprise, la Direction veut accroître l'implication des salariés dans leur travail et les inciter à développer leur professionnalisme. Elle a instauré un système de rémunération en fonction des performances individuelles évaluées par la hiérarchie. Elle a modifié profondément son système de qualification et sa grille de classification. L'un et l'autre donnent à chaque salarié des possibilités de progression de rémunération en changeant de fonction ou en demeurant à l'intérieur d'une même fonction. En revanche, le système de rémunération n'est pas articulé avec les politiques de formation et de mobilité. Le changement de système de rémunération est conduit simultanément dans l'ensemble de l'entreprise. Mais sa mise en oeuvre est réalisée indépendamment des changements d'organisation du travail.

Dans la seconde entreprise, la Direction veut inciter les salariés à s'adapter aux changements d'organisation et à renouveler leurs compétences. Elle cherche à renforcer la cohésion des groupes de travail, source d'amélioration de la productivité. Elle fait reposer la dynamique des rémunérations individuelles sur le triptyque rémunération-organisation-résultats de l'entreprise. Le système de classification a été rénové. Il est conçu autour des notions de métier et de filière professionnelle. La progression salariale individuelle est liée à l'acquisition d'une formation confirmée par un diplôme. Elle est subordonnée à la mise en oeuvre des compétences acquises en formation. Afin de préserver l'efficacité des équipes, la Direction limite l'individualisation des salaires et privilégie la rémunération des efforts et des résultats des collectifs de travail. Le processus de changement salarial est inscrit dans un processus de changement global. Toutefois, l'application des nouvelles règles salariales dans les services est subordonnée à la définition de nouveaux métiers et de nouvelles filières professionnelles. Leur mise en

oeuvre est réalisée de façon progressive en fonction des changements de technologies et d'organisation.

Dans la troisième entreprise, la Direction a décidé d'harmoniser les règles salariales entre les usines. L'histoire compliquée des établissements rend cette harmonisation nécessaire. La Direction veut également mobiliser les salariés autour des objectifs généraux de productivité de l'entreprise. Des règles générales d'entreprise ont été élaborées par la Direction centrale. Ces règles concernent les grilles de salaires et de classifications, les augmentations générales et individuelles. Mais la conduite du changement salarial est assurée au coup par coup par les Directions des usines. Ces dernières définissent leurs organisations. Elles définissent aussi leurs propres pratiques de qualification, de formation et de mobilité. Elles ne les imbriquent pas de la même façon dans les règles salariales de l'entreprise.

2/ Les réactions des salariés aux nouvelles règles de rémunération

Les Directions des entreprises attendent de leurs politiques de rémunération des résultats en terme de productivité. Il importe de savoir comment les salariés réagissent aux règles qui leur sont appliquées et si ces réactions sont conformes aux attentes des entreprises. C'est la raison pour laquelle l'étude des réactions des salariés est réalisée conjointement à celle des politiques de rémunération. Les attitudes des salariés vis-à-vis de leur rémunération sont étudiées à partir d'entretiens effectués auprès d'eux ainsi qu'auprès de leur encadrement et de la Direction des ressources humaines. Ces attitudes sont mises en relation avec leurs trajectoires professionnelles et salariales. On verra que les nouvelles politiques de rémunération suscitent, à l'intérieur de chaque entreprise, des réactions très hétérogènes. La légitimité des nouvelles règles n'est pas reconnue également par tous les salariés. Les stratégies de rémunération engagées par les salariés sont multiples. Toutes ne répondent pas aux attentes des entreprises. Elles correspondent à des comportements plus ou moins efficaces pour la production. L'étude s'attache à analyser les facteurs qui déterminent les attitudes des salariés vis-à-vis de la rémunération. Ces facteurs sont à rechercher à la fois dans les caractéristiques et dans l'histoire des individus. Ils sont aussi à rechercher dans les caractéristiques des nouvelles politiques de rémunération des entreprises.

Afin de dépasser la spécificité des études de cas, l'étude s'achève par l'analyse transversale des résultats des enquêtes réalisées dans les entreprises. Par-delà leurs particularités, les politiques de rémunération présentées dans cette étude ont des points communs entre elles. Les types de réactions qu'elles suscitent chez les salariés se retrouvent dans toutes les entreprises. Ces politiques ont des effets d'éclatement sur les anciens collectifs de travail. Elles contribuent à la production de nouvelles catégories professionnelles et de nouveaux groupes de salariés. Ces groupes sont caractérisés par des rapports différents des individus à la rémunération, à la formation, à la mobilité, et plus généralement à leur travail et à l'entreprise.

L'analyse transversale des études de cas fait apparaître ce qui est en train de changer dans la conduite des politiques salariales, dans le mode de fonctionnement et dans le pilotage des systèmes de rémunération. Les anciennes politiques salariales étaient unidimensionnelles et assez statiques. Les nouvelles sont pluridimensionnelles, plus dynamiques, donc plus difficiles à maîtriser. Directions et salariés (qu'ils soient chargés d'appliquer les règles ou qu'ils en soient les bénéficiaires) se trouvent davantage impliqués dans la vie des systèmes de rémunération.

Une attention particulière est portée dans cette étude aux éléments sur lesquels les entreprises ont choisi de travailler pour reconstruire leurs rapports de confiance autour des rémunérations avec les salariés : les processus négociés d'élaboration des règles salariales et de suivi de leur application, les articulations élaborées entre les rémunérations et les organisations, le rôle de l'encadrement et son implication dans la vie des systèmes de rémunération, les critères de progression salariale, les parcours professionnels et salariaux que l'entreprise propose à ses salariés. Le processus de changement salarial n'est pas encore achevé. Les politiques salariales ne sont pas figées. Les entreprises continuent de les adapter. L'analyse proposée est, non une photographie instantanée, mais l'image d'un film en cours de déroulement. Les faits de rémunération demeurent des faits en cours de négociation.

- PREMIÈRE PARTIE -

**LES ENTREPRISES ET LEURS NOUVELLES
POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION**

1.1. NOUVELLES POLITIQUES SALARIALES ET DYNAMIQUE PRODUCTIVE

Pour répondre aux nouvelles données du marché, les entreprises ont été amenées à redéfinir leurs stratégies industrielles ainsi que leurs organisations. Il en a été ainsi notamment de leur organisation du travail et des systèmes de gestion qui assuraient l'efficacité de leur main-d'oeuvre. En effet, les performances économiques des entreprises ne dépendent pas uniquement de leurs stratégies productives ou de leur positionnement sur le marché des produits. Elles dépendent surtout de la capacité des entreprises d'élaborer une congruence entre ces stratégies et les formes organisationnelles de leurs marchés internes du travail.

La réalisation de cette congruence passe par une transaction salariale. Cette transaction est l'opération par laquelle les travailleurs se trouvent engagés à contribuer efficacement à la production en échange de leur rétribution. Elle prend la forme d'un compromis qui doit à la fois satisfaire les impératifs de productivité et de compétitivité de l'entreprise d'une part, les exigences d'équité et de réalisation d'une ambition professionnelle par les salariés, d'autre part. Cette définition demandera à être précisée ultérieurement. Il conviendra notamment d'indiquer en quoi les notions d'efficacité de la contribution productive, celles d'équité et d'ambition professionnelle ont changé.

Les rémunérations représentent un domaine dans lequel les entreprises ont particulièrement innové depuis une dizaine d'années. Ces innovations ont constitué un profond renouvellement de leurs politiques salariales. Ce renouvellement s'imposait pour plusieurs raisons. La plus évidente était que les pratiques antérieures ne leur permettaient plus de maîtriser l'évolution de leurs masses salariales. Or, le contexte économique les incitait à contrôler plus étroitement leurs coûts de main-d'oeuvre. Ces pratiques se sont aussi révélées être un levier de gestion et de mobilisation de la main-d'oeuvre de moins en moins efficace. Enfin, elles ne répondaient plus aux exigences d'équité qui apparaissent dans les nouveaux modèles productifs.

1.1.1. Mieux contrôler l'évolution des coûts salariaux

Les anciennes politiques de rémunération reposaient sur des mécanismes relativement simples tels que l'indexation des salaires sur les prix, la détermination du salaire en fonction du poste occupé ou les règles de progression salariale à l'ancienneté. Ces mécanismes donnaient à ces politiques un caractère unidimensionnel. En raison de leur automaticité, ils conféraient à ces politiques, ainsi qu'aux trajectoires professionnelles et salariales, une certaine prévisibilité. En revanche, ils limitaient, dans une large mesure, l'implication des entreprises dans la fixation et l'évolution de leurs rémunérations et renforçaient la rigidité des salaires.

Aussi, dans un premier temps, les automatismes salariaux ont-ils été supprimés ou atténués. Des pratiques de gestion visant à flexibiliser les salaires leur ont été substituées. Les systèmes d'indexation automatique ont été remplacés par des pratiques de programmation des hausses de salaire qui ne maintiennent plus systématiquement le pouvoir d'achat. Les composantes de la rémunération individuelle ont été diversifiées : le salaire de base ne tend plus seulement à varier selon la fonction et l'ancienneté, mais aussi selon les compétences et les performances de l'individu ; des formes de rémunération réversible, telles les primes individuelles ou collectives liées à la productivité ou à la performance ; des systèmes de participation financière ou d'intéressement collectif aux résultats ; des formes diverses d'épargne et d'actionnariat.

L'ensemble de ces mesures a contribué, avec les diminutions d'effectifs consécutives aux actions engagées pour développer la productivité, à rendre aux entreprises la maîtrise de l'évolution de leur masse salariale et de leurs coûts de main-d'œuvre.

1.1.2. Assurer l'efficacité productive

Le renouvellement des politiques de rémunération a également répondu à d'autres exigences. Les systèmes de rémunération fondés sur l'ancienneté ou sur le rendement dans un poste se sont révélés inadaptés aux formes d'implication des salariés requises par les modes d'organisation flexible. Les nouveaux systèmes de rémunération sont plus adaptés aux formes actuelles, plus collectives, de production de l'efficacité. En même temps qu'elles redéfinissent le contenu des tâches, les entreprises cherchent à extraire de nouvelles formes de contribution productive, tant au plan individuel que collectif (coopération dans le travail) et à les rendre visibles. Il en est ainsi notamment dans la gestion des pannes, des aléas, de la qualité totale. Elles s'efforcent d'agir par le salaire sur les rapports entre les individus (rapports des salariés entre eux - développement de la coopération - ou avec leur encadrement) ainsi que sur leurs comportements attendus en terme de mobilisation, de mobilité, d'implication dans le travail et de renouvellement des compétences (orientées, en particulier, vers plus de transversalité et de polyvalence).

En conséquence, depuis la fin de la dernière décennie, les innovations salariales des entreprises tendent à changer de nature. Elles ont surtout pour objectif d'optimiser la rémunération en tant qu'outil de transformation de leurs modèles organisationnels tendus vers la productivité et la compétitivité (nécessité de produire en respectant des normes plus élevées en matière de qualité, de délais, etc.). Il s'agit, pour elles, de redéfinir la combinaison de leurs rémunérations avec leur organisation ainsi qu'avec l'ensemble des politiques qui contribuent à leur compétitivité.

La rémunération noue des relations avec divers éléments de l'organisation. Elle fait système pour l'entreprise. Ce système se présente sous la forme d'une architecture. Il n'est pas fermé sur lui-même. Il est ouvert à la fois sur l'intérieur et sur l'extérieur de l'entreprise. Actuellement, il est en recomposition. Cette recomposition porte à la fois :

- sur son architecture interne. Celle-ci a trait à la rémunération elle-même, sa composition (la part relative des différents éléments de la rémunération individuelle), ses règles de fixation et d'évolution (règles de détermination du salaire de base, formules d'individualisation, d'intéressement etc.) ;
- sur son architecture externe. Cette dernière se manifeste dans les imbrications et les articulations de la rémunération avec d'autres systèmes de gestion des ressources humaines, notamment ceux relatifs aux classifications, à la formation, à la mobilité.

Dans le cas des entreprises enquêtées, la main-d'œuvre est déjà rémunérée au-dessus de la moyenne du marché. La dynamisation de leur politique salariale, nécessaire pour attirer et surtout conserver leurs salariés et les mobiliser, ne semble pas devoir résulter principalement d'une action globale sur les niveaux de salaire. Il en est de même en ce qui concerne l'amélioration de la position de ces politiques par rapport au marché. L'une et l'autre résultent surtout de la façon dont l'entreprise :

- compose l'architecture de ses rémunérations, notamment son architecture externe qui semble être particulièrement significative de la qualité et de la nature de ses innovations salariales ;
- maîtrise les temporalités de construction des différentes politiques qui concourent à l'agencement de cette architecture (à la façon, par exemple, dont elle articule dans le temps sa politique de rémunération avec sa politique de formation ou les changements d'organisation du travail).

Les rémunérations sont l'un des principaux leviers dont disposent les Directions des entreprises pour gérer leurs ressources humaines, dynamiser la production et réussir les changements d'organisation. La réussite du changement organisationnel en cours ne peut être assurée sans une refonte des systèmes de rémunération et une intégration plus forte de ces systèmes à l'organisation de la production. D'où l'importance accrue des déterminants organisationnels de la rémunération, l'intérêt qu'il y a à les identifier et à les analyser en tant que facteurs de réussite de la politique salariale. Les enquêtes en entreprise ont d'ailleurs montré que les changements d'organisation ont joué un rôle moteur dans les transformations les plus significatives intervenues au cours des dernières années dans les systèmes de rémunération. Le lien n'est, bien évidemment, pas simplement causal. En ce domaine, l'entreprise cherche une cohérence. Celle-ci n'est pas toujours évidente. Elle n'est jamais définitivement acquise. Elle connaît des phases, plus ou moins longues, de stabilité et d'instabilité. Pas plus que le chercheur, l'entreprise n'a les outils pour la définir a priori. Cette cohérence est un processus. La réaction des

salariés en est souvent la "boîte noire". De plus, ce processus d'introduction et de vie des systèmes de rémunération est mal connu dans ses relations avec les autres systèmes de l'entreprise (organisation, formation, technologie, etc.). Les temporalités de ces processus ne sont pas synchrones. Tout cela ajoute à la difficulté pour comprendre où et quand se situe la cohérence.

Si certains modèles nationaux, comme les modèles japonais ou allemand, semblent être arrivés à articuler la gestion du salaire avec la réussite de l'entreprise, tel n'est pas encore le cas de la France. Les entreprises françaises éprouvent des difficultés pour produire de hauts salaires ouvriers et définir de véritables carrières pour le personnel non-cadre dans le secteur de la production. L'un des principaux enjeux des politiques salariales, pour les entreprises aujourd'hui, serait donc de parvenir à intégrer les rémunérations qu'elles ont réussi, dans une large mesure, à maîtriser, dans une dynamique nouvelle de la production.

A ce propos, on peut se demander dans quelle mesure les changements organisationnels et les nouveaux modes de rémunération (salaire au mérite, à la performance, formes de rémunération variable tel l'intéressement) induisent une évolution dans la façon dont l'entreprise conçoit la relation de ses rémunérations avec la productivité du travail, notamment en ce qui concerne l'effet du salaire sur cette productivité. Les observations réalisées en entreprise conduisent à s'interroger sur les effets réels du salaire en tant que facteur d'implication des salariés dans leur travail.

Des éléments de réponse peuvent être apportés aux questions posées, d'une part en analysant la conception qu'a aujourd'hui l'entreprise de sa compétitivité et de sa réussite. D'autre part, en repérant ce que l'entreprise cherche à rémunérer au travers des innovations salariales qu'elle a récemment développées ainsi que le type de conception de l'équité qu'elle entend promouvoir.

1.1.3. De l'équité de l'échelle Parodi à l'équité des salaires et des trajectoires salariales

En sus de la maîtrise de la masse salariale et de la compétitivité, l'équité constitue la troisième exigence fondamentale à laquelle doit répondre toutes politiques de rémunération. Comme les deux autres, cette exigence se trouve mise en question par le changement de modèle productif et par l'apparition de nouveaux acteurs qui est souvent source d'opposition entre les salariés (notamment entre les anciens et les nouveaux, les jeunes et les "vieux", les non diplômés et les diplômés). L'importance de l'équité tient au fait qu'elle fonde la légitimité de la politique de rémunération auprès des salariés et, par là-même, en assure l'efficacité.

A/ Équité et changements d'organisation

Dans les nouveaux modèles organisationnels, l'équité ne se détermine plus essentiellement à partir d'éléments objectifs constitués par le poste, la mesure de l'adéquation de l'individu à un poste donné, son âge ou son ancienneté. Elle se définit aussi à partir d'éléments beaucoup plus difficiles à apprécier, à savoir les contributions des personnes et les compétences qu'elles mettent en oeuvre. Or, les modalités organisationnelles et technologiques de la production rendent de plus en plus difficiles la mesure de ces contributions. La question posée aux entreprises est celle du remplacement ou de l'élargissement des critères sur lesquels étaient construits les automatismes anciens par des modalités et des critères de pesée des contributions productives de chacun (d'ailleurs à définir) en mesure de déterminer de façon équitable les rémunérations individuelles.

L'équité n'est donc pas une notion qui va de soi, qui est donnée a priori. Elle n'est pas stabilisée car elle dépend étroitement de changements de contexte multiples.

Si l'exigence d'équité demeure, le contenu de la notion est à reconstruire par les acteurs en tant qu'adhésion à des écarts, à des rapports entre les salariés, à des façons de progresser différentes etc. On passe d'une conception des différences de salaire à une autre. L'ancienne était considérée comme égalitariste ou tout au moins comme légitime. Elle était édiflée autour d'une grille de classification reflétant la structure des postes de travail. Qu'en est-il de la nouvelle ? Les différences de rétribution individuelle sembleraient devoir être plus qu'auparavant justifiées par l'inégalité des contributions productives. Que garde-t-elle de l'ancienne ? Que produit-elle de neuf ?

Ce changement de conception a des incidences sur les outils de gestion des rémunérations. Certains outils s'en trouvent modifiés dans leur usage (affaiblissement de la notion de grille de salaire, rôle moindre des analyses de postes dans la fixation des salaires individuels). D'autres se développent (centralité des instruments et des procédures d'évaluation des personnes). Ce changement a également des incidences sur les fonctions de l'encadrement chargé de procéder à cette évaluation ainsi que sur les rapports de ce dernier avec les salariés. Le degré de confiance accordé par les salariés à leur hiérarchie en la matière prend un caractère crucial.

B/ Projets professionnels et équité salariale

Pour le salarié, la reconnaissance du caractère équitable de sa rémunération résulte de comparaisons. Pas plus que pour l'entreprise, le marché ne se résume pour lui à un point fixe. Ces comparaisons se font en fonction de références multiples : il s'estimera plus ou moins "correctement payé" par rapport à ses collègues qui occupent, sur son lieu de travail ou dans une autre entreprise, un poste identique. Si l'organisation du travail a changé, celle-ci n'étant plus conçue selon une logique de poste, il comparera sa

situation actuelle avec des salariés qui occupaient auparavant des postes équivalents au sien. Il pourra aussi juger de l'équité de son salaire en fonction du travail qu'il fournit, de sa qualification, de son mode de vie. Il le comparera à celui des autres salariés situés à un rang plus ou moins élevé dans la hiérarchie, etc.

Mais la représentation qu'a le salarié de son salaire ne se limite pas à son seul niveau. Elle n'est pas unidimensionnelle. Elle est le produit d'une interaction entre une rémunération (la composition du salaire, ses moteurs de variation, les formes d'équité qui la légitiment) et un mode organisationnel de construction et de reconnaissance des compétences. Le caractère équitable de sa rémunération dépend aussi des actions que le système de rémunération lui permet de mener pour se valoriser.

Pour le salarié, la rémunération fait, à double titre, système :

1/ avec divers autres éléments de rétribution de nature non directement monétaire que peut lui offrir l'entreprise, tels que la sécurité de l'emploi, la formation, l'intérêt du travail, les possibilités d'acquisition et de développement d'un métier, les perspectives de promotion, de mobilité interne ou externe.

Des rapports de complémentarité et de substitution sont établis par les salariés, comme par les politiques de rémunération, entre éléments de rétribution de diverses natures.

2/ avec des éléments plus subjectifs, attachés à sa propre histoire, à sa situation actuelle de travail, ainsi qu'à ses projets professionnels.

Les entretiens réalisés à l'occasion de cette étude auprès des ouvriers et des techniciens montrent que ces derniers tendent de moins en moins à avoir une attitude purement statique ou réactive en ce qui concerne la manière dont ils envisagent leur avenir professionnel. On commence de voir apparaître, chez eux, des comportements d'anticipation qui étaient, jusqu'à présent, limités aux cadres. Ces comportements sont analogues à ceux que l'entreprise attend désormais d'eux dans leur travail. Ils peuvent être observés plus particulièrement dans les entreprises qui offrent à leurs salariés les moyens de concevoir et de réaliser des projets professionnels (sous la forme, par exemple, de projets de formation, de mobilités entre les tâches et les fonctions, de filières promotionnelles).

C'est en fonction de l'ensemble de ces éléments que le salarié jugera du caractère plus ou moins équitable de sa rémunération et que se déterminera, dans une large mesure, son degré de satisfaction salariale. Il en déduira - à partir de ce qu'il comprend des nouvelles règles - une action novatrice pour lui et pour l'entreprise. Le résultat peut être aussi un repli et une méfiance.

1.2. LA RÉMUNÉRATION EST UNE RÈGLE CONSTRUITE ET CONTEXTUALISÉE

On a déjà expliqué que la place assignée à la rémunération dans la dynamisation de la production est en train de changer. Cette place n'est pas identique dans toutes les entreprises. Le changement ne s'opère pas de la même façon dans toutes les organisations. Pour rendre compte de ce changement, nous proposons de considérer le salaire, non en tant que grandeur économique ou prix se formant sur un marché, mais en tant que règle. Pour étayer cette proposition et la préciser, nous nous appuyerons sur les observations qui seront présentées dans les études de cas. Ces observations porteront notamment sur les règles des entreprises qui déterminent le fonctionnement de leur marché interne du travail². Les grandes entreprises dans lesquelles les enquêtes ont été effectuées constituent des marchés de ce type. Aujourd'hui, ces marchés ne sont pas en voie d'affaiblissement, mais ils se modifient profondément. Le contenu des règles de salaire change. Il en est de même des autres règles de gestion et d'allocation de la main-d'œuvre : celles relatives à la qualification, à la mobilité, à la formation, au recrutement, etc. Les changements de règle traduisent une transformation du mode de fonctionnement de ces marchés. Dans la théorie du marché interne, le salaire est une variable asservie. Dans les nouvelles organisations flexibles, ce n'est plus le cas même si le salaire ne paraît plus devoir être le moteur flexible qu'en fait la théorie néo-classique.

1.2.1. La rémunération est une règle construite

Affirmer que le salaire est une règle, même si l'on précise les attributs ou les fonctions de cette règle, ne suffit pas pour rendre compte de la façon dont celle-ci se forme ou dont elle évolue³. Le salaire se fixe et se compose dans un jeu d'intentionnalités, d'attentes et de réactions. Il est une règle construite. Toutefois, celle-ci n'est pas que le produit d'un calcul stratégique⁴. L'histoire de l'entreprise et de ses acteurs contribue à sa construction tout en limitant en la matière le champ des possibles.

On peut comprendre comment certaines règles salariales se transforment ou dépérissent ou comment de nouvelles règles apparaissent en suivant dans le temps les politiques de rémunération des entreprises. Ces politiques comportent plusieurs phases. Il y a d'abord une première phase d'élaboration et de mise en place. Divers acteurs peuvent être

² Doeringer P.B, Piore M., (1971), *Internal labor market and manpower analysis*, Heath Lexington books, Massachusetts, 214 p. ; (1986), *Internal labor analysis : a second look*, ed. M.E Sharpe, New York.

³ Reynaud B., (1992), *Le salaire, la règle, le marché*, C. Bourgois éd., coll. "Cibles XXI", 215 p. L'auteur définit la règle en tant qu'étalon et modèle. On pourrait faire une remarque analogue à propos de l'approche conventionnaliste qui définit la règle en tant que moyen de coordination.

⁴ Reynaud J.D., (1979), « Conflit et régulation sociale, esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de Sociologie*, XX, 1979, p. 367-376. Crozier M., Friedberg E, (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris, 437 p.

concernés. La Direction y joue un rôle de premier plan. Elle peut inviter des consultants externes à intervenir. Elle peut décider d'impliquer plus ou moins les salariés ou leurs représentants. Ces derniers peuvent aussi agir directement pour modifier le contenu d'une règle existante ou en faire adopter une nouvelle.

Lors d'une seconde phase, les règles de salaire sont mises en application. Cette seconde phase fait intervenir les membres de l'encadrement chargés de "faire vivre" le système de rémunération. Elle fait surtout intervenir les salariés auxquels le système est appliqué. Ces derniers et leur hiérarchie contribuent à la définition et à l'évolution des règles. Ils y contribuent par la façon dont ils se les approprient et par l'interprétation qu'ils en font en fonction de ce qu'ils en comprennent. Les règles de rémunération orientent les comportements des salariés dans le travail. Elles jouent un rôle important dans la construction de leurs représentations à partir desquelles ils déterminent leurs actions (représentation de leur travail, de leur rémunération, de leur avenir professionnel et salarial). Elles interviennent dans la construction de leurs compétences, dans celle de leur identité professionnelle. Lorsque les comportements des salariés ne répondent pas aux attentes initiales de l'entreprise (ou ne répondent plus à ses attentes du moment), les Directions sont amenées à faire évoluer les règles salariales ou à en changer. C'est la raison pour laquelle la présente recherche accorde une place si importante à l'observation de la vie des politiques de rémunération et à l'étude des réactions des salariés.

Les règles de rémunération résultent donc, non d'une décision, mais d'un processus.

L'analyse que nous faisons de ce processus se distingue de celle proposée par P.B. Doeringer et M. Piore. Pour eux, les règles du marché interne sont essentiellement *coutumières*. Elles ont un rôle stabilisateur plus qu'un rôle innovateur. L'action des salariés ne contribue qu'à un degré second à leur stabilisation et à leur rigidification. Leur évolution vient surtout de la poussée des contraintes économiques et technologiques⁵. Les observations approfondies réalisées à l'occasion de cette recherche montrent que ce processus est un construit social dans lequel les acteurs de l'entreprise jouent au contraire un rôle déterminant. Il fait intervenir des faits de rémunération et des faits d'organisation. Parce que ces règles sont un processus, leur sens et leur portée effective n'apparaissent que progressivement, à partir du moment où elles sont mises en application⁶. Il n'est pas possible de rendre compte de leur évolution sans prendre en

⁵ Cf. Doeringer P.B., Piore M., ouvrage cité, p. 23 sqq. Dans un texte postérieur, M.J. Piore admet que, dans certains pays comme la France et l'Italie, l'action des travailleurs a pu jouer un rôle plus important dans la structuration des marchés internes de certains secteurs industriels. Cf. Piore M.J., (1978), «Dualism in the labor market, a response to uncertainty and flux, the case of France», *Revue économique*, n°1, janvier 1978, p. 26-37. Sur le rôle déterminant de la technologie dans la structuration des règles des systèmes nationaux de relations industrielles, cf. aussi Dunlop J.T., (1958), *Industrial relations systems*, Henri Holt, 399 p. ; cf. Eustache D., (1986), *Structure des salaires et organisation du travail*, p. 41-47, thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille II, 608 p.

⁶ Favereau O., *Suggestion pour reconstruire la théorie des salaires sur une théorie des règles*, Journées d'études du Caesar, "Logique et dynamique des règles salariales", 25-26 novembre 1993, Université de Paris X Nanterre, 21 p. multig.

considération la dimension temporelle de leur production. Leur étude ne peut aussi être menée indépendamment de celle des groupes de salariés auxquels elles sont appliquées et, de façon plus générale, de celle des acteurs qui interviennent dans leur élaboration et dans leur application. Une approche théorique qui entend rendre compte de l'évolution des règles, doit non seulement donner un statut à celles-ci, mais en donner un également aux acteurs. L'approche sociétale a cette préoccupation⁷. Son outillage conceptuel n'est, dans notre étude, que partiellement réutilisé. Il est appliqué à un objet de recherche profondément différent de celui qui avait donné lieu à son élaboration. Il s'agit non pas d'expliquer les spécificités attachées à des systèmes nationaux d'organisation industrielle, mais de rendre compte de dynamiques de transformation des systèmes de rémunération et des groupes de salariés dans l'entreprise.

1.2.2. La rémunération est une règle contextualisée

Les règles de rémunération dépendent de contextes multiples, tant internes qu'externes aux entreprises. En premier lieu, *cette contextualisation résulte du fait que les jeux stratégiques des acteurs sur le salaire s'inscrivent dans la durée*. Les Directions des entreprises et les salariés ont des façons différentes de jouer sur le temps. L'organisation, comme la rémunération, se trouve située à l'intersection de deux cycles. Le premier, celui de la production, part du marché avant d'y retourner, via des investissements, une organisation, des produits. Le second est celui de la vie active des salariés. Il couvre à la fois leurs activités professionnelles et leur vie "hors-travail". Cette dernière correspond à tout ce qui ne relève pas directement de leurs activités productives (par exemple, les cycles de maternité pour les femmes, la formation professionnelle pour l'ensemble des salariés).

Ces deux cycles ont leur temps propre. Mais, de fait, ils interfèrent l'un sur l'autre. Le revenu, le déroulement de carrière, les formes de mobilité professionnelle orientent, dans une large mesure, la vie "hors travail" des salariés. La façon dont ces derniers gèrent le temps de leur vie "hors travail" a des incidences sur le déroulement de leur vie professionnelle. L'entreprise, et notamment la façon dont elle est organisée, est le principal point de jonction de l'un et l'autre cycles. Elle doit, de plus en plus, travailler sur l'interdépendance de ces différents temps pour assurer l'efficacité de sa politique de rémunération ainsi que celle de son organisation.

L'efficacité de l'organisation taylorienne tenait notamment au fait qu'elle permettait de répondre aux besoins du marché des produits tout en étant bien adaptée aux modes de vie et de consommation des travailleurs. Il existait une cohérence entre le cycle de production et le cycle de vie active. Le principe à partir duquel se structurait le cycle de

⁷ Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J., (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris, 382 p. ; Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J., (1983), *Règles, contextes et acteurs ; réflexions à partir d'une comparaison France-Allemagne*, Document n° 83-1, LEST-CNRS, Aix-en-Provence, 39 p.

la production était celui de l'ancienneté. Ce principe déterminait la carrière des individus, le mode de construction des compétences, de répartition des emplois, etc. Il organisait également la vie "hors travail" des salariés. La règle de l'ancienneté était pour eux, aussi bien que pour l'entreprise, réductrice d'incertitude. C'est cette congruence, réductrice d'incertitude et base d'un contrat de confiance, qui est en train d'être décomposée et qui doit être progressivement recomposée. Or, les salariés se trouvent confrontés à des systèmes de repère temporel différents. Les nouveaux principes de gestion sociale qui régissent en France les formes d'organisation flexible rentrent en conflit avec ceux qui structurent encore aujourd'hui leur vie active.

Le contrat de confiance passé entre les salariés et l'entreprise repose sur une certaine cohérence entre le cycle de production et le cycle de vie active. La disparition de cette cohérence peut remettre en cause ce contrat de confiance et être à l'origine de comportements professionnels inefficaces. Les attitudes des salariés dans le travail ne peuvent être dissociées des situations de plus ou moins fortes incertitudes auxquelles ils se trouvent confrontés (en particulier en ce qui concerne leur emploi, leurs possibilités de progresser). Elle peut être aussi source d'incompréhensions entre les acteurs sur les causes de cette inefficacité. L'entreprise se trouve donc mise en demeure de reconstruire un contrat de confiance salarial qui lui permette d'assumer les nouvelles contraintes des technologies et des marchés.

Les jeux entre les salariés d'exécution, l'encadrement et la Direction de l'entreprise s'inscrivent aussi dans un contexte économique et technologique qui est celui de l'entreprise, du type de produit qu'elle fabrique, de son marché, de son environnement. Le système de rémunération n'est pas le même selon que la gestion de la main-d'œuvre de l'entreprise est largement ouverte sur le marché externe du travail ou, au contraire, fortement internalisée. Tel est le cas des grandes entreprises étudiées qui constituent de vastes marchés internes du travail. Toutefois, leur système de rémunération ne peut être totalement fermé sur lui-même. La rareté de certaines compétences, les problèmes de relations de l'entreprise avec le système éducatif peuvent mettre en échec aussi bien leurs structures de rémunération que leurs projets organisationnels. La dynamique actuelle de recomposition de la politique salariale s'opère essentiellement à partir de la redéfinition des rapports de la rémunération avec l'organisation du travail. Aussi est-ce l'analyse de ces rapports à laquelle la présente étude a choisi plus particulièrement de s'attacher. Les contextes organisationnels, technologiques et de marché changent. L'environnement de l'entreprise évolue. Il en est de même des acteurs : aux côtés des anciens, qui tendent à s'effacer, de nouveaux apparaissent. De ce changement rapide de contexte naît une incertitude croissante. Les jeux stratégiques sur la rémunération se transforment. Il en est de même des règles auxquelles ces jeux obéissent.

1.3. LA NOUVELLE DONNE DE LA TRANSACTION SALARIALE

Les conditions dans lesquelles les salariés sont appelés à apporter leur contribution à la production ont changé. Il en est de même des conditions de leur rétribution. La part d'indétermination dans la contribution attendue du salarié était plus faible dans les anciens systèmes de travail que dans ceux qui se mettent en place aujourd'hui. Le contenu de la prestation de travail était davantage connu à l'avance de l'entreprise comme des salariés. Il en était de même en matière de rémunération. Les conditions de la rétribution étaient fixées au préalable : les augmentations générales étaient déterminées en fonction d'une norme d'inflation constatée qui assurait le maintien du pouvoir d'achat ; le salaire de base était fixé en fonction du poste occupé ; l'évolution du salaire résultait de l'ancienneté du salarié dans le poste ou dans l'entreprise. *Aujourd'hui, la transaction salariale s'opère dans un climat renforcé d'indétermination et d'incertitude réciproque.* Les nouveaux systèmes de règles salariales donnent des possibilités plus limitées de prévision aux acteurs.

1.3.1. Une transaction salariale plus incertaine

L'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée à des incertitudes plus importantes en matière de salaire. Ces incertitudes dépendent pour partie de facteurs externes qui tiennent à l'évolution du marché des produits aussi bien qu'à celle du système éducatif dans son ensemble. Ce qui est sans doute plus nouveau, c'est que l'entreprise doit également faire face à davantage d'incertitudes au plan interne. Cela concerne de multiples investissements matériels et immatériels.

La situation de plus grande incertitude est en partie liée à la nature des compétences requises dans les organisations flexibles. En effet, ce qui est attendu du salarié renvoie moins qu'auparavant aux prescriptions d'une analyse de poste ou de fonction. Cela se trouve être davantage de l'ordre du relationnel, de la maîtrise d'une zone de compétence et relève de qualités de comportement et de réactivité. Il existe plus d'indétermination qu'auparavant en ce qui concerne la définition de ce que doit être un "bon" travail et comment il doit être évalué et validé. L'imprévisibilité plus forte concerne aussi les types de compétences, de travail, de technologie auxquels l'entreprise devra faire appel à plus ou moins long terme. L'entreprise éprouve des difficultés pour évaluer l'efficacité et la rentabilité de la formation continue. Il en est de même en matière de rémunération. Elle éprouve aussi des difficultés pour élaborer des instruments de contrôle et de régulation qui lui permettraient d'apprécier le degré réel de pénétration et de diffusion de ses nouveaux outils de gestion des rémunérations dans son tissu organisationnel et social.

L'accroissement de l'incertitude interne résulte aussi des nouveaux systèmes de règles salariales. On a déjà rappelé que l'ancienneté et le poste étaient naguère des principes d'équité et de réduction de l'incertitude auxquels adhéraient à la fois l'entreprise et les salariés. Les critères de production de l'efficacité qui interviennent dans les nouvelles

politiques de rémunération - les compétences, les performances, la formation - sont davantage producteurs d'incertitude. On a vu que, d'une entreprise à une autre, ces politiques font appel à des critères différents. *Cependant, toutes ces politiques font intervenir des processus d'évaluation des personnes (évaluation de la formation, des compétences, des performances)*. On passe de systèmes dans lesquels les règles étaient très faiblement interprétatives et fixaient le salaire a priori (c'est-à-dire avant la prestation de travail) à des systèmes de règles qui laissent une place beaucoup plus grande à l'interprétation des acteurs et dans laquelle le salaire se trouve fixé a posteriori⁸.

Avec sa "politique de rémunération", l'entreprise envoie des messages à ses salariés. Mais elle ne sait pas, à l'avance, comment ils vont réagir à ce qu'elle propose, ce qu'ils vont faire par rapport à ses propres attentes. Comment vont-ils se comporter en terme de formation, de rotation de poste, de départ de l'entreprise face à une diminution de la prime d'intéressement, à sa sectorialisation, à la non attribution d'augmentations individuelles pendant plusieurs années consécutives, à la différenciation des trajectoires salariales résultant des mesures d'individualisation ? Les réactions des salariés constituent, pour la Direction de l'entreprise, une "boîte noire". Elle est amenée à composer avec les stratégies individuelles suscitées par les nouvelles règles salariales. Moins que jamais, celle-ci ne peut considérer sa politique de rémunération pour acquise.

De leurs côtés, les salariés se trouvent aussi face à davantage d'incertitudes en matière de rémunération. La progression de cette dernière n'est plus connue d'eux à l'avance. Elle dépend d'éléments multiples tels que les résultats de l'entreprise, les résultats de l'évaluation de leur travail, de la formation qu'ils ont suivie, de l'exactitude de la norme d'inflation anticipée. Les salariés ne savent pas exactement où les signaux que l'entreprise leur propose vont les mener (vers quelles évolutions de rémunération, mais aussi quels nouveaux types de qualification, de mobilité, vers quelle trajectoire de carrière, quelles exigences de formation). Leur engagement vis-à-vis de l'entreprise dépend de leur confiance en son avenir, dans son développement, dans sa dynamique productive. La constante évolution de l'organisation multiplie les opportunités de progression. Mais elle représente pour eux un risque en même temps qu'une chance : le signe que leurs possibilités de progresser dans l'organisation ne seront jamais achevées ou auront des difficultés à s'amorcer.

Cette indétermination concerne aussi les bénéfices que les salariés peuvent attendre de leurs investissements dans la formation. Ils prennent de plus en plus conscience de l'obsolescence rapide de leur formation initiale, de la nécessité de recourir à la formation continue. Dans le cas où l'entreprise n'articule pas cette dernière sur la rémunération, ils hésitent à réaliser un tel investissement. Dans les cas où l'entreprise fait du suivi d'un stage ou de l'acquisition d'un diplôme une condition de leur évolution professionnelle et

⁸ Reynaud B, (1992), op.cit.

salariale, ils s'interrogent sur la valeur réelle de cette formation en tant que moyen de leur assurer un avenir professionnel et des possibilités de progression de rémunération sur le marché externe du travail.

En définitive, c'est la transaction salariale et son résultat qui deviennent davantage indéterminés : indétermination de son contenu qui tend à s'élargir et à continuellement évoluer dans des contextes en changement. indétermination de ses temporalités : la transaction devient plus incertaine dans la mesure où elle n'est pas "donnant-donnant" et où la part d'inconnu subsistant dans la contribution aussi bien que dans la rétribution est plus grande qu'auparavant. Pourtant, il faut bien aussi "gérer" à moyen terme et à long terme.

Ce n'est pas seulement l'architecture de la rémunération qui est en recomposition. C'est la transaction salariale elle-même. Celle-ci voit son champ étendu et son objet renouvelé par la transformation de ses données contextuelles, notamment par le processus actuel de redéfinition des rapports de la rémunération avec l'organisation. Le principe de flexibilité appliqué à la production tend à rendre permanente la recomposition de cette transaction. Or, les salariés aussi bien que les Directions des entreprises ont besoin de savoir que celle-ci n'est pas susceptible d'être constamment remise en cause. Les uns et les autres ont un rôle important à jouer dans sa redéfinition comme dans sa stabilisation.

1.3.2. Le rôle accru des acteurs

Les règles de rémunération donnent lieu à des jeux d'acteurs. Ces jeux, qui ont la transaction salariale pour objet, s'exercent entre l'entreprise et ses salariés. L'entreprise a des intentions qu'elle manifeste plus ou moins clairement dans sa politique de rémunération au moyen des signaux qu'elle adresse à ses salariés. Ces derniers ont des attentes, en grande partie suscitées par les signaux que l'entreprise leur présente. Ces signaux consistent, par exemple, dans le balisage salarial d'une filière professionnelle, le mode d'attribution des augmentations individuelles, des règles de reconnaissance salariale de la formation, etc. Dans les organisations flexibles, le rôle du salarié, en tant qu'acteur de sa contribution, est renforcé. Les politiques de rémunération associées à ces nouveaux modèles productifs font aussi de lui, plus que par le passé, un acteur de sa rétribution. S'il n'est presque jamais l'initiateur de la politique de rémunération, il n'en est pas non plus le témoin passif. Il va, plus ou moins vite, comprendre les signaux qui lui sont faits, les interpréter et agir en fonction de ce qu'il comprend.

Le rôle des entreprises devient également plus important : la décentralisation des règles de fixation et d'évolution des rémunérations, la redéfinition des rapports de la rémunération avec la dynamique productive leur donnent une plus grande part d'initiative, une plus grande marge de manoeuvre dans le domaine des salaires. Les entreprises ont à reconstruire la cohérence de leurs politiques de rémunération. Pour l'entreprise, ce n'est pas une décision, mais un parcours. Cela suppose une entente entre l'entreprise et les salariés sur la façon de concevoir le couple contribution-rétribution. La construction de cette entente n'est pas aisée. Outre le climat d'incertitude qui l'entoure,

elle doit être engagée alors que les anciens acteurs collectifs disparaissent peu à peu ou se transforment. De nouvelles catégories professionnelles, caractérisées par de nouvelles formes de professionnalisme, apparaissent. Ces catégories se substituent progressivement aux acteurs plus anciens qui avaient contribué au développement des systèmes de rémunération précédents. Mais l'identité de ces nouveaux acteurs n'est pas encore clairement affirmée : qu'en est-il, par exemple, des nouveaux diplômés ? des catégories de salariés exerçant des métiers conçus à partir de nouvelles technologies et de la réorganisation des fonctions et des tâches ?

Il en est de même du syndicat qui a vu, le plus souvent, sa capacité effective d'intervention diminuée. La remise en cause des anciens systèmes de rémunération a été surtout le fait des Directions d'entreprise. Le rôle du syndicat en matière d'innovations salariales n'a pas été le même au cours des deux dernières décennies. Il n'a pas pesé du même poids compte tenu de la situation de l'emploi, de l'étroitesse des marges de négociation salariale, de l'affaiblissement de l'action collective.

S'il est évident que le rapport de force a été, depuis plus d'une décennie, défavorable aux salariés, cela ne signifie pas que l'entreprise n'ait pas été influencée dans sa nouvelle stratégie salariale par le syndicat. Là où ce dernier était encore actif et considéré par l'employeur, il a pu authentifier un processus d'innovations salariales, donner une légitimité à la transaction, contribuer à la stabiliser en donnant confiance aux salariés dans sa durée. Le syndicat a pu contribuer à légitimer la transaction en la formalisant. On peut ainsi relever la signature d'accords d'entreprise ou d'établissement qui portent sur des thèmes innovants⁹. Ils ont trait aux garanties d'accès des salariés à la formation, à ses conditions de validation, à ses incidences sur leurs qualifications et leurs rémunérations, à la définition de filières et aux conditions d'évolution des salariés à l'intérieur de ces filières, aux modes et aux critères d'évaluation des compétences. Le syndicat a pu également légitimer et stabiliser la transaction en suivant l'application des accords qui en sont résultats afin d'éviter les dérives. La transaction salariale est alors un processus négocié auquel le syndicat se trouve associé. Ce processus peut être utilisé par les acteurs comme un moyen de réduire l'incertitude croissante dans laquelle elle se déroule aujourd'hui.

1.4. MÉTHODE D'ANALYSE ET ÉCHANTILLON

L'approche des rémunérations qui vient d'être exposée repose sur une série d'hypothèses que l'on se propose de tester en les approfondissant ou en les corrigeant si nécessaire. La méthode de travail qui est utilisée fait appel à une démarche

⁹ Voir à ce sujet les travaux du Céreq, par exemple le Document n°107 - Série observatoire. *Gestion des carrières et négociation d'entreprise sur les classifications*. Nathalie Besucco, Françoise Calabrèse, Nathalie Quintero, Michèle Tallard. Juin 1995.

principalement empirique. Elle consiste à effectuer, au moyen d'études de cas, des observations sur un nombre limité de salariés travaillant dans 3 entreprises¹⁰.

Le champ de l'étude porte sur le personnel non cadre employé dans le secteur de la production (fabrication, conditionnement, maintenance, logistique) : ouvriers, employés, techniciens, maîtrise.

La réalisation d'observations en profondeur dans un nombre limité d'entreprises permet de prendre en considération un grand nombre de variables qui ne sont pas saisies dans les banques de données du personnel ou dans les enquêtes statistiques et d'étudier les relations entre ces variables.

La nature de ces observations et les modalités selon lesquelles elles sont effectuées sont étroitement liées à notre problématique. Dans chaque entreprise, la recherche a donné lieu à une double approche :

- la politique de rémunération (la place et le rôle que l'entreprise assigne aux rémunérations, les formules de rémunération qu'elle institue) ;
- les réactions des salariés aux formules de rémunération qui leur sont appliquées.

L'enquête a porté sur plusieurs niveaux d'observation. Un premier niveau est celui de l'entreprise. Il correspond à celui où la Direction des ressources humaines fixe les principes généraux (de façon unilatérale ou en les négociant avec les partenaires sociaux). Un second niveau est celui de l'établissement et, surtout, celui des services ou des ateliers.

En effet, les règles, au sens que nous leur donnons, ne se limitent pas aux principes de fixation et d'évolution des rémunérations institués par la Direction. Il s'agit surtout d'étudier comment ces principes sont interprétés et mis en oeuvre par la hiérarchie chargée de les appliquer et comment ils sont interprétés et repris par les salariés auxquels ils s'appliquent. Ce qui importe, c'est la règle salariale telle qu'elle émerge de la pratique des acteurs. Aussi l'enquête en entreprise a donné lieu à des entretiens auprès des salariés non cadres. Elle a donné lieu aussi à des entretiens auprès des membres de leur encadrement et de la Direction. Dans l'enquête, les membres de l'encadrement ont un statut différent de celui des salariés. Ils ont été interrogés, non en tant que bénéficiaires des règles, mais en tant qu'individus chargés de les appliquer.

¹⁰ Voir encadrés 1 et 2

1.4.1. Les politiques de rémunération et les changements de règles salariales sont étudiés dans un cadre plus large que celui correspondant aux seules rémunérations *stricto sensu*

Une attention particulière a été donnée aux attentes de l'entreprise en ce qui concerne les nouvelles compétences et le professionnalisme des salariés dans le travail. Il en a été de même en ce qui concerne la place attribuée à la rémunération dans le renouvellement des comportements et des compétences. Cependant, l'enquête ne porte pas seulement sur les règles de rémunération. Elle porte aussi sur les règles de qualification, de formation, de mobilité professionnelle. L'extension du cadre d'analyse résulte du fait que les Directions combinent de plus en plus étroitement leurs politiques de rémunération avec d'autres politiques. Les changements de systèmes de rémunération sont articulés avec d'autres processus de changement (notamment technologique et organisationnel).

a) Les règles de rémunération proprement dites

Ce sont les règles au moyen desquelles l'entreprise détermine le niveau et la composition de la rémunération individuelle (par exemple, les règles en matière d'augmentations générales ou individuelles, les systèmes d'intéressement).

b) Les règles de valorisation professionnelle et salariale

Ce sont les règles qui déterminent les modalités de progression des salariés dans leurs compétences, dans leurs qualifications, dans leurs métiers, dans leurs rémunérations. Il s'agit de repérer les articulations que l'entreprise élabore entre les rémunérations d'une part, et divers éléments grâce auxquels la Direction entend dynamiser les rémunérations (les résultats de l'entreprise, les compétences individuelles ou d'équipes, la formation). Ces éléments constituent des moteurs de variation de la rémunération. Un même moteur peut éventuellement agir sur plusieurs éléments de la rémunération. Ainsi, les résultats de l'entreprise peuvent jouer sur les programmes d'augmentations générales, sur les heures supplémentaires, sur le montant des primes d'intéressement et de participation, sur les chances de promotion via les créations de poste. L'ancienneté peut agir sur le montant de la prime d'ancienneté, sur les décisions de promotions, etc.

Parmi les moyens que l'entreprise met à la disposition des salariés pour faire progresser leurs rémunérations, deux jouent aujourd'hui un rôle particulièrement important : *les modalités de formation* (notamment *la formation continue*) et *les modalités d'évaluation en général* (évaluation des compétences, des performances, de la formation elle-même).

c/ Les règles de qualification

Il s'agit des règles relatives à la détermination des qualifications, à l'acquisition et à la reconnaissance des compétences. Elles ne sont pas sans lien avec la formation. Elles ont aussi des liens étroits avec les règles relatives à l'organisation du travail et à la mobilité des individus (entre les postes, les fonctions, les services, les usines). Les règles de qualification et d'organisation du travail déterminent le rapport des salariés à leurs tâches, à leurs collègues et à leur équipe de travail (rapports de coopération, de compétition), à leur hiérarchie, à l'entreprise en général. Elles influent sur la façon dont les salariés conçoivent leur travail (en terme de tâches ou de métiers), sur l'idée qu'ils se font de leur professionnalisme.

1.4.2. Une grande attention est portée aux attentes et aux représentations des salariés en matière de rémunération

Ces représentations dépendent des éléments que l'entreprise met en place, en premier lieu des règles qui viennent d'être évoquées. Elles font aussi intervenir des éléments qui ont trait aux salariés eux-mêmes. Il s'agit d'éléments de nature plus individuelle et plus opportuniste. Les uns sont d'ordre factuel. D'autres sont relatifs aux attentes et aux représentations des salariés.

a) Les éléments d'ordre factuel

Ces éléments concernent les caractéristiques productives et l'histoire de chaque salarié. Les données auxquelles ils correspondent sont de nature plutôt quantitative. Elles ont été collectées auprès des entreprises lorsqu'elles étaient disponibles.

- Les caractéristiques productives des salariés :

- âge ;
- ancienneté ;
- sexe ;
- niveau de formation initiale (apprécié par le diplôme) ;
- formation continue (nature des stages, intensité et durée des formations, acquisition de diplômes) ;
- niveau de qualification apprécié par le niveau de coefficient attribué au salarié en fonction de la grille de classification de l'entreprise ;
- mobilité inter-service.

- Les mesures professionnelles et salariales individuelles :

- niveau et composition de la rémunération globale annuelle ;
- part des éléments variables de la rémunération (primes diverses, intéressement, etc.) ;
- mesures de progression professionnelle et salariale dont les salariés ont bénéficié au cours des années passées (périodicité et montant des augmentations individuelles ; changements de coefficient, de catégorie professionnelle ou de statut).

b) Les attentes et représentations des salariés

Les éléments relatifs aux attentes des salariés ou concernant leurs représentations correspondent à des données de nature davantage qualitative. Ces données ont été recueillies lors d'entretiens semi-directifs approfondis auprès des salariés et de leur encadrement. Il s'agit des représentations que les salariés ont de :

- leur travail :

Comment les salariés conçoivent-ils leur travail (en terme de tâches, de métiers...), le rapport à leurs collègues, à l'entreprise en général (sécurité de l'emploi) ? Sont-ils disposés à répondre aux attentes de l'entreprise en ce qui concerne les changements dans le travail qui leur sont demandés ?

- leurs ambitions professionnelles et salariales :

Quelles sont les ambitions des salariés en ce qui concerne leur avenir professionnel et leur rémunération ? Estiment-ils avoir des possibilités d'emploi et de progression professionnelle et salariale dans ou hors de l'entreprise ? Ces possibilités sont-elles clairement définies ? Savent-ils ce qu'ils doivent faire pour y parvenir ? Mesurent-ils le temps qui leur est nécessaire ?

- leur rémunération :

Quelle connaissance et quelle compréhension les salariés ont-ils des règles de rémunération qui leur sont appliquées ? Quelles relations ces règles les amènent-elles à établir entre leur contribution et leur rétribution ? Est-ce que ces règles influent sur leur comportement dans leur travail ?

- les moyens de valorisation de la rémunération :

Est-ce que les salariés estiment pouvoir faire progresser leurs rémunérations à moyen terme ? Sur quels éléments comptent-ils avant tout pour réaliser cette progression ? :

- les bons résultats de l'entreprise ;
- les résultats ou les efforts individuels ou d'équipe ;
- la formation ;
- l'évaluation¹¹ ;
- l'ancienneté ;
- la promotion ;
- la mobilité et le changement de travail dans l'entreprise ;

¹¹ Il s'agit de l'évaluation périodiquement portée par la hiérarchie sur les efforts, les compétences, les performances de l'individu.

- le changement d'entreprise ;
- l'action individuelle ou collective : revendications, négociation, accords d'entreprise ou d'établissement.

Quelles réactions les salariés ont-ils vis-à-vis de la formation, en particulier la formation continue (proposée par l'entreprise ou suivie sur leur propre initiative) ?

Quelles réactions les salariés ont-ils vis-à-vis de leur évaluation par la hiérarchie (évaluation de leurs compétences, de leurs performances) ?

Pour les salariés aussi bien que pour l'entreprise, la rémunération n'est pas une variable simple, mais une variable pluridimensionnelle et statique. Les comportements d'implication des salariés dans leur travail, leur degré de satisfaction salariale ne résultent pas uniquement du niveau de rémunération perçu à un moment donné. La position des salariés vis-à-vis des innovations de rémunération de l'entreprise résulte du rapport des salariés à un ensemble d'éléments dont certains ne sont pas directement d'ordre salarial. Cette position est déterminée par l'articulation des différents éléments entre eux et non par le contenu de chacun d'eux pris séparément. L'ensemble de ces éléments forme système. Il donne sens aux conduites observées et les rend intelligibles. C'est cette articulation qui détermine la position et les actions du salarié face à la politique de rémunération de l'entreprise. Comme l'ont montré C. Dubar *et alii* dans leurs travaux de recherche sur les innovations de formation dans l'entreprise, la prise en considération de ces multiples dimensions permet de mettre en évidence *des systèmes d'attitude des salariés vis-à-vis de leur rémunération*¹².

1.4.3. Les études de cas donnent lieu, à partir de données longitudinales, à une analyse des systèmes d'attitudes des salariés

Les politiques de rémunération sont étudiées dans leur dimension temporelle. Elaborées dans des contextes profondément marqués par l'incertitude, ces politiques sont appelées à évoluer constamment. Les Directions sont amenées à les adapter lorsqu'elles ne répondent plus aux attentes du moment du fait de l'évolution des contextes économiques, technologiques et de marché.

Des emprunts de méthode ont été faits à d'autres travaux de recherche. Pour les raisons qui vont être développées ci-après, ces emprunts n'ont été que partiels. Ainsi en a-t-il été de l'approche élaborée par M. Maurice, F. Sellier, J.J. Silvestre à propos des organisations industrielles et des systèmes d'éducation français et allemands¹³. Comme eux, nous procédons à une analyse conjointe des acteurs et des règles. Nous recourons également

¹² Dubar C., Dubar E., Engrand S., Feutrie M., Gadrey N., Vermelle M.C., *Innovations de formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*, LASTREE, 14 p. multig., mars 1989 ; Dubar C., *Formation et transformation des identités professionnelles et sociales par et dans l'entreprise*, LASTREE-Céreq, multig. 14 p., Madrid, juillet 1990.

¹³ Cf. supra noté 6.

à la méthode comparative (comparaison entre entreprises, entre établissements, entre services ou ateliers caractérisés par des types d'organisation, par des systèmes de règles, par des acteurs différents). Cependant, la méthode comparative est appliquée non à des systèmes nationaux d'organisation industrielle, mais à des entreprises qui appartiennent à un même ensemble national et qui mettent en oeuvre des politiques de rémunération différentes. Par ailleurs, les théoriciens de l'approche sociétale étudient des organisations industrielles "en coupe". La recherche sur les nouvelles politiques de rémunération porte sur des systèmes de règles en évolution. Elle fait davantage appel à des observations longitudinales.

La recherche sur les nouvelles politiques de rémunération emprunte aussi des éléments d'approche et de méthode à celle réalisée par C. Dubar *et alii*. Les auteurs se servent de la notion de systèmes d'attitudes pour analyser la construction des attitudes des salariés face aux innovations de formation dans l'entreprise. Cette notion leur permet de mettre en évidence diverses attitudes : rejet, adhésion, hésitation, opportunisme. Elle nous permettra de rendre compte de différentes attitudes vis-à-vis des changements de système de rémunération. De façon analogue, les salariés qui ont fait l'objet de notre enquête ont été distingués en plusieurs groupes. Cette distinction a été opérée à partir de l'analyse des entretiens réalisés auprès d'eux. Les uns adhèrent aux nouvelles règles salariales qui leur sont appliquées. D'autres demeurent critiques vis-à-vis de ces règles. D'autres encore les rejettent. Lors de ces entretiens, nous avons aussi interrogé les salariés pour savoir ce que les règles nouvelles les amenaient à faire ou à ne pas faire dans le travail. Trois groupes de salariés ont été distingués :

1. les hommes sur le repli ;
2. les hommes de métier ;
3. les nouveaux professionnels.

Les rapports des uns et des autres au travail, à la rémunération, à la formation et à la mobilité seront définis ultérieurement. Nous essaierons de montrer comment ces attitudes traversent à des degrés divers les entreprises et les anciennes catégories professionnelles. Les attitudes des salariés ne sont pas identifiables avec une politique salariale, une entreprise ou une catégorie professionnelle données.

Si notre travail fait un emprunt méthodologique à la recherche sur les innovations de formation, il nous semble que la méthode utilisée par cette recherche n'est que partiellement adaptée à la problématique de l'étude sur les nouvelles politiques de rémunération.

En premier lieu, cette méthode ne permet pas de rendre compte de l'évolution des règles, de celle des catégories de salariés ainsi que de la dynamique entre règles et acteurs. Les observations réalisées en entreprise montrent que les positions des salariés vis-à-vis des innovations de rémunération ne sont pas arrêtées une fois pour toutes. Il ne s'agit pas de décrire des "attitudes" (attitudes de rejet, d'adhésion ou d'hésitation) qui refléteraient une

position statique et passive des individus face à ces innovations. Il s'agit de décrypter la rationalité complexe des conduites des salariés. Il s'agit de comprendre et d'expliquer comment ils reçoivent ces innovations, se les approprient en fonction d'une logique individuelle ou collective, ce qu'ils en font en contribuant ainsi, par leur action, à l'évolution du système de règles salariales. Il s'agit de rendre compte de la façon dont les salariés se saisissent des règles que l'entreprise leur propose et comment ils réagissent à ces règles.

En matière de salaire, les attitudes des salariés sont stratégiques. Ces attitudes sont définies à partir des différentes façons qu'ils ont de se représenter et de comprendre les règles du jeu et de s'en servir. Les salariés peuvent, en fonction de leur horizon professionnel et salarial, mettre en oeuvre des stratégies de refus ou, au contraire, d'adhésion complète au projet de l'organisation. D'ailleurs, la question de leur adhésion à l'innovation ou de son rejet est moins pertinente par elle-même que celle de leurs jeux, plus ou moins intéressants pour l'entreprise, avec le système de rémunération. En effet, pour l'entreprise qui a à gérer ses salaires dans l'incertitude, il importe de savoir comment les salariés retraduisent la nouvelle règle de rémunération en fonction de leur logique individuelle. La question importante pour elle n'est pas tant de savoir si sa politique de rémunération est acceptée ou refusée mais surtout de savoir si ce qui se passe au moment où les salariés reçoivent et interprètent les signaux qu'elle leur adresse est bon (ou non) pour la compétitivité et, au fond, pour la "reproductibilité" de l'entreprise. Pourtant, même stratégiques, ces conduites n'ont pas qu'une dimension immédiate et individuelle. La confiance en la réalité pratique de l'irréversibilité des changements, la crédibilité de ces changements vis-à-vis du collectif jouent aussi un rôle.

En outre, les salariés ne déterminent pas leurs réactions seulement en fonction de leur situation à un moment donné, de leur passé, de leurs attentes et de leurs représentations. Leurs réactions dépendent aussi des systèmes de règles de rémunération qui leur sont appliqués. La façon dont l'entreprise construit son système de rémunération (selon qu'elle adopte telle ou telle formule de salaire, qu'elle combine ses rémunérations de telle ou telle manière avec ses règles de qualification, de formation, de mobilité, etc.) n'est pas sans incidence sur les comportements. Elle joue un rôle décisif dans les réactions des salariés. Nous verrons que ces réactions varient selon les entreprises et, à l'intérieur d'une même entreprise, selon les établissements et les services, en fonction de ce que la Direction met en place.

S'agissant d'étudier des interactions entre des systèmes de rémunération qui évoluent et des catégories d'acteurs en construction, il convient de recourir à une approche diachronique. Les transformations qui interviennent actuellement dans les systèmes de rémunération des entreprises nous incitent à introduire davantage de dynamique dans l'analyse des systèmes de règles. Les politiques de rémunération des entreprises évoluent. Il en est de même des catégories d'acteurs, de leurs attentes et de leurs attitudes. Elles changent lorsque la Direction modifie les règles salariales. Par leurs réactions, les salariés contribuent à l'élaboration des règles. Les faits dont il s'agit de rendre compte sont en réalité des processus (les changements d'organisation, l'introduction de nouvelles

technologies, la production de nouvelles règles de rémunération, l'apparition de nouveaux groupes de salariés, les réactions des salariés aux nouvelles politiques de rémunération, etc.). Ces processus de diverse nature sont des construits sociaux. Ils sont en interaction. L'analyse dynamique permet de repérer les liaisons existantes entre des faits qui peuvent être plus ou moins décalés dans le temps les uns par rapport aux autres. Elle permet aussi de repérer les interactions entre des processus de nature différente, à quel moment et de quelle façon ces interactions se produisent. Nous sommes bien conscients que l'analyse longitudinale et dynamique introduit des difficultés méthodologiques supplémentaires. Elle suppose de recueillir des informations de même nature à des moments différents. Ce recueil est possible en ce qui concerne des données factuelles sous réserve qu'elles aient fait l'objet d'enregistrements successifs au cours du temps sous une forme comparable (par exemple des évolutions de salaire individuel). Il n'est pas possible pour des données relatives aux comportements et aux réactions des salariés dans le passé. Les moyens d'investigation dont nous avons disposé ne nous ont pas permis de résoudre entièrement cette difficulté. Cependant, nous tiendrons largement compte de la dimension temporelle et dynamique de l'analyse dans l'interprétation finale des résultats de l'enquête.

ENCADRÉ N° 1

- ÉCHANTILLON DES ENTREPRISES -

La recherche a porté sur 3 entreprises industrielles. Les effectifs globaux de ces entreprises étaient compris, en 1989, entre 2400 et 7 300 salariés¹⁴. Les enquêtes approfondies ont été réalisées dans sept de leurs établissements. Il s'agit de leurs principales unités de production. Ces établissements sont de taille différente : le plus petit a une centaine de salariés et le plus grand 3250.

Ces entreprises ont en commun d'être engagées dans un processus de renouvellement de leurs systèmes de rémunération. Jusqu'au milieu des années 80, elles ont pratiqué des politiques de hauts salaires qui les situaient largement en tête des autres sociétés au plan local, voire sur le marché national du travail. Les salariés interrogés lors de l'enquête ont déclaré qu'au moment de leur embauche ils avaient été attirés par les "très bons salaires" et par la sécurité de l'emploi. Si les effectifs ont sensiblement diminué depuis une dizaine d'années, la stabilité de la main-d'oeuvre en place demeure forte. Ces firmes ont également en commun de relever, au moins pour la partie centrale de leur processus de fabrication, des industries de process. Le recours au travail en équipe y est important. La proportion de femmes, surtout en production, est faible.

Ces entreprises se différencient les unes des autres sur des points importants (marché de produits, résultats, stratégies industrielles, politiques d'emploi, organisation du travail, etc.). Ces points seront présentés en détail dans les études de cas. Elles diffèrent aussi les unes des autres en matière de rémunérations :

- la conduite du changement, c'est-à-dire la façon dont les Directions s'y prennent pour transformer leur système de rémunération et pour articuler le changement salarial dans le temps avec des processus de changement d'autres types (technologique, organisationnel, formatif, etc.) ;
- la façon dont les entreprises choisissent de dynamiser leurs rémunérations en privilégiant de rémunérer tel élément d'incitation plutôt que tel autre : les compétences, les performances individuelles ou d'équipe, la formation, la mobilité, etc. ;
- la structure des rémunérations individuelles et son articulation avec les autres outils de gestion des ressources humaines ;
- les niveaux de rémunération globale annuelle. Sous l'angle des rémunérations, les entreprises se situent très différemment sur le marché du travail. Les disparités de salaires moyens catégoriels sont de l'ordre de 15 à 20 % selon les catégories professionnelles. Les disparités inter-entreprises de rémunération globale annuelle sont beaucoup plus importantes. Elles sont de l'ordre de 70 % pour les techniciens et les agents de maîtrise. Elles vont du simple au double pour les ouvriers et les salariés¹⁵. Compte tenu des différences existantes entre les entreprises dans les structures de qualification et dans la répartition des salariés à l'intérieur de ces structures, les comparaisons de rémunérations moyennes ne peuvent donner qu'une estimation de ces disparités. Toutefois, les différences sont significatives. Elles résultent essentiellement des montants des primes liées à la participation financière et à l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise. Elles renvoient donc à des différences importantes dans la composition des rémunérations individuelles précédemment évoquées.

¹⁴ Cf. en annexe, tableau n°6.

¹⁵ Cf. la comparaison des rémunérations moyennes entre les entreprises : en annexe, tableau n°8 sqq.

ENCADRÉ N°2

- ÉCHANTILLON DES INDIVIDUS (DIRECTION, ENCADREMENT, SALARIÉS) -

Le champ de l'étude porte sur le personnel non cadre employé dans le secteur de la production (fabrication, conditionnement, maintenance, logistique) : ouvriers, employés, techniciens, maîtrise. Au total, 122 entretiens ont été réalisés. La durée de chaque entretien a été en moyenne d'une heure et demie à deux heures¹⁶.

Les entretiens ont été réalisés auprès de 2 types d'acteurs qui ont, dans l'enquête, un statut différent :

- des salariés, au nombre de 80, auprès desquels ces règles de rémunération ont été mises en application. Ces salariés sont, pour un tiers, des agents de maîtrise et des techniciens et, pour deux tiers, des ouvriers et employés.

On s'est efforcé d'assurer une représentativité correcte de l'échantillon à l'intérieur de chacune des entreprises pour ce qui concerne chacune des variables suivantes :

- Les catégories professionnelles (maîtrise, techniciens, ouvriers, employés) ;
 - les niveaux de qualification à l'intérieur d'une même catégorie professionnelle ;
 - les secteurs de la production (fabrication, maintenance, logistique, conditionnement, etc.) et les caractéristiques de l'organisation du travail ;
 - l'ancienneté des individus dans l'entreprise ;
 - leur niveau de formation initiale.
- Des membres de la Direction des ressources humaines et de la hiérarchie opérationnelle qui avaient à concevoir et à gérer le système de rémunération appliqué aux salariés faisant l'objet de l'enquête

Les membres de la D.R.H. étaient ceux qui étaient pour l'ensemble de l'entreprise chargés de concevoir les nouvelles règles de rémunération et de les mettre en place : directeurs de ressources humaines, responsables de politique de rémunération, responsables de politique de formation et de la conception et de la mise en place des nouvelles formes d'organisation du travail. Il s'agit de membres de la Direction de l'entreprise ou de responsables fonctionnels (12 entretiens).

Des entretiens ont, enfin, été réalisés auprès de membres de l'encadrement chargés de "faire vivre" le nouveau système de rémunération et d'appliquer les règles auprès des salariés interrogés. Ces membres de l'encadrement, au nombre de 30, comprennent des représentants de tous les niveaux de la hiérarchie à l'intérieur de chaque entreprise : des directeurs d'établissement, des chefs de département ou de service, des ingénieurs de production, des agents de maîtrise de divers niveaux.

Des entretiens ont été effectués auprès d'agents de maîtrise chargés d'encadrer les salariés dont on souhaitait étudier les réactions. Ces agents de maîtrise ont été interrogés sur la façon dont ils appliquaient les règles de rémunération et non sur leurs réactions en tant que bénéficiaires de ces règles.

¹⁶ Des indications concernant la composition détaillée de ces échantillons sont données en annexe dans les tableaux n° 14-16.

- DEUXIÈME PARTIE -

TROIS ÉTUDES DE CAS D'ENTREPRISE

✓ ENTREPRISE N° 1

**UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION
EN FONCTION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES**

L'ENTREPRISE N°1 est une société relevant des industries parachimiques. Elle appartient à un groupe multinational nord-américain. Ses résultats se sont dégradés à partir de 1981. Les effectifs étaient de 7300 personnes à la fin des années 80¹⁷. A partir de 1982, ils ont été progressivement réduits, notamment ceux des non cadres. La Direction générale du groupe exerce un contrôle sur la gestion des ressources humaines des sociétés par le biais des effectifs (directives sur leur augmentation ou sur leur réduction). Elle laisse une entière liberté aux sociétés, compte tenu de cette donnée d'emploi, pour élaborer leurs politiques salariales. Celle de l'entreprise a été réorientée à partir de 1983. Les innovations les plus importantes ont concerné le personnel non cadre (60 % de l'effectif total), plus particulièrement celui employé dans le secteur de la production (40% de l'effectif total). Un accord d'orientation générale sur la structure des rémunérations et des classifications des non cadres a été signé par les syndicats, par la C.G.C et la C.G.T.- F.O. en 1985.

1.1. LES CHANGEMENTS DE CONTEXTE

Avant de présenter l'analyse des réactions des salariés vis-à-vis de la rémunération, il convient d'évoquer une série de changements qui ont affecté l'entreprise au cours des années passées en rappelant brièvement leur nature ainsi que leur chronologie. Ces changements ont en effet contribué à modifier le rapport des salariés à l'entreprise, à leur travail, à leurs conditions d'emploi et notamment à leur rémunération. Ils ont concerné à la fois les marchés et les produits, la technologie, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, en particulier celle des qualifications et des salaires. Simultanément, les acteurs individuels et collectifs se sont transformés (en particulier, affaiblissement des syndicats). De nouvelles catégories de salariés sont apparues.

Ces changements de contextes et d'acteurs ont contribué à l'évolution progressive de la culture industrielle de l'entreprise. Cette évolution a été lente. Elle s'est faite sur près de deux décennies (les années 70 et 80). L'une des raisons de cette lenteur tient au fait qu'il n'était ni dans les habitudes, ni dans les capacités de l'entreprise et de ses acteurs (salariés, syndicats, mais aussi hiérarchie et Direction) de changer rapidement de cap. L'étude des changements s'appuiera plus particulièrement sur le cas de deux départements de production : celui du conditionnement et celui de la fabrication¹⁸.

¹⁷ Cf. données sur l'entreprise en annexe.

¹⁸ Cf. encadré n°3.

1.1.1. L'évolution des marchés et des produits

Pendant plusieurs décennies, l'entreprise fut en situation de monopole. Confrontée à la concurrence internationale à partir des années 70, elle est depuis lors mise dans l'obligation d'améliorer sa compétitivité en diminuant ses coûts de production et ses prix de revient, en trouvant de nouveaux produits, en réduisant leurs temps de mise sur le marché et en améliorant leurs qualités. L'entreprise est aussi soumise à une compétition interne qui se déroule entre les diverses usines à travers le monde : la Direction internationale du Groupe pratique une politique de transfert des productions sur les sites où les coûts de production sont les plus faibles.

ENCADRE N°3

- LES DÉPARTEMENTS DU CONDITIONNEMENT ET DE LA FABRICATION -

Ces deux départements possèdent des lignes hiérarchiques longues. Cela est dû, selon leurs responsables, à la technicité des produits. L'un et l'autre diffèrent à plusieurs égards (type de processus de production, rythme de travail, niveau des qualifications, etc.) dont il convient de tenir compte dans l'analyse des rapports des salariés à leur rémunération.

Le département de la fabrication :

Ce département réalise une série d'opérations en continu sur une suite de machines. Il est composé, au total, d'environ 120 personnes. 15 à 18 personnes seulement travaillent simultanément à l'intérieur d'un bâtiment de très grande taille comportant plusieurs étages. La production tourne en 4 équipes. Chaque équipe comprend :

- un chef de groupe (C.D.G.)
- un chef d'équipe d'atelier (C.E.A.) qui a rang d'agent de maîtrise
- 11 opérateurs
- 4 dépanneurs, rattachés hiérarchiquement au C.D.G. et fonctionnellement à l'ingénieur de maintenance (tâches d'entretien 1er niveau et préventif).

Les postes sont au nombre de 8 environ. Il existe entre eux une hiérarchie de qualifications. La promotion se fait d'un poste à l'autre selon cette hiérarchie sur la base de critères combinant la compétence et l'ancienneté. La bonne coordination de l'ensemble de l'équipe est un élément déterminant de la marche de la machine.

Le département du conditionnement :

Ce département assure les opérations de montage et de conditionnement de produits divers. Il comprend environ 215 personnes réparties en 3 pôles :

- 160 personnes environ en production
- 50 personnes en maintenance
- 7 personnes au secteur qualité

Le pôle "production" est composé de deux unités de production (U.P.). Chaque U.P. tourne en 3 x 8.

- Le montage est constitué d'un ensemble de machines isolées à conduite individuelle. Il est composé de 5 postes de travail entièrement différents les uns des autres.

- Le conditionnement consiste en la fabrication des composants d'emballage. Il est composé de machines plus en longueur, chacune étant servie par 3 ou 4 personnes sans organisation hiérarchique. Il comprend 5 postes de travail.

La solidarité d'équipe est forte. Cependant, elle est moins intense et surtout de nature différente de celle existant en fabrication où les opérateurs sont tous reliés les uns aux autres par le procès. Cette solidarité diffère aussi d'un département à l'autre. Au conditionnement, elle tient à l'interdépendance des tâches dans le fonctionnement de la machine. Au montage, elle résulte de la connaissance des différents postes de travail par l'ensemble des membres de l'équipe. Cette connaissance résulte de la formation donnée au départ aux opérateurs en matière de connaissance du produit et du procès ainsi qu'à la mobilité des opérateurs assurée par la polyvalence entre les postes de travail.

1.1.2. L'évolution technologique et organisationnelle

Les actions de modernisation technique et organisationnelle ont été accélérées à partir des années 82-83. Des changements d'organisation, dont il sera fait état ci-après, sont aujourd'hui encore en cours ou vont être prochainement engagés dans les deux départements étudiés. Ces changements, étroitement liés au processus de renforcement des compétences, visent en particulier à améliorer les ratios de temps d'utilisation des machines. Cette amélioration demeure un objectif majeur dans l'ensemble des secteurs de la production. C'est aussi à cette époque que des innovations organisationnelles pour améliorer la qualité ont été introduites : la mise en place d'un groupe "process" en fabrication fut alors décidée. Ce groupe est devenu opérationnel une ou deux années plus tard. Il avait pour fonction de contribuer à la sortie de produits avec de plus faibles variabilités sur de multiples paramètres, à la suppression des malfaçons et des arrêts (ou plutôt à la réduction des arrêts en agissant sur le nombre des causes d'arrêts de tous ordres).

Au début des années 80, fut aussi entreprise la délocalisation de la principale usine de la région parisienne vers la province. Nous n'insisterons pas ici sur ce transfert qui a représenté une opération particulièrement lourde. Son déroulement a pesé sur les temporalités des différents changements au cours des dix dernières années. Elle a largement contribué à l'évolution des acteurs.

1.1.3. L'évolution du travail et le développement du "professionnalisme" des salariés

Selon les responsables des départements que nous avons rencontrés, des objectifs tels que l'amélioration des ratios de "temps machine", la réduction des coûts de production, l'amélioration de la qualité des produits, ne peuvent être atteints *sans un renforcement des exigences professionnelles et un renouvellement des compétences de la main-d'œuvre*. Il en est plus particulièrement ainsi des personnels employés en production et de leur encadrement de premier niveau (chef d'équipe, d'atelier, chef de groupe). L'atteinte de ces objectifs implique de développer les compétences des salariés. Ce développement est regardé comme une exigence prioritaire par les responsables de départements qui recourent à des degrés de technicité de plus en plus élevés. Ces derniers ont une idée assez précise du niveau et de la nature des compétences dont ils ont besoin, au moins dans le court et le moyen terme. Le profil du nouveau producteur qu'ils dessinent a des traits communs, en particulier en ce qui concerne l'élargissement du champ d'intervention et de compétence. Cependant, dans chacun de ces départements, les "métiers" de la fabrication et ceux du conditionnement demeurent marqués par des aspects plus spécifiques : dans un cas par le procès en continu, dans l'autre cas par le caractère séquentiel du processus de production et par le rapport de l'opérateur à sa machine.

A/ Le développement du professionnalisme et le déroulement de carrière des agents de production en fabrication

Pour répondre à ce que l'on attend de lui, l'opérateur doit avoir la capacité de dire à quel moment, où et quand le processus qu'il est chargé de maîtriser ne fonctionne plus correctement. À la manière d'un bon professionnel, il doit être en mesure de contrôler lui-même la qualité de son travail, notamment en recherchant les défauts sur le produit. Actuellement, le contrôle de la qualité physique et de la sensitométrie emploie un effectif spécialisé de plus de 100 personnes dans l'usine. Il s'agit de faire intervenir de plus en plus les opérateurs dans ces opérations de contrôle produit en leur donnant une plus grande maîtrise du procès. Pour cela, il est donc nécessaire de décentraliser un certain nombre d'opérations et de systèmes d'information actuellement encore aux mains des seuls C.D.G. (chefs de groupe). Il est aussi nécessaire d'accroître les capacités de dialogue des opérateurs avec ces différents systèmes. En outre, il est demandé aux opérateurs de s'impliquer davantage dans la prévention des pannes.

B/ Le développement du professionnalisme et le déroulement des carrières des salariés au département du conditionnement

Un mouvement analogue de professionnalisation est engagé au conditionnement. Dans ce département, le travail est devenu presque entièrement automatisé et robotisé. En une vingtaine d'années, ces opérations, qui étaient auparavant essentiellement manuelles et nécessitaient un personnel non qualifié, sont devenues beaucoup plus complexes et automatisées. Elles requièrent aujourd'hui des niveaux de qualification beaucoup plus élevés. Dans ce secteur, les compétences demandées aux salariés sont, outre le respect des standards de qualité :

- la réalisation de performances sur les machines ;
- l'amélioration des ratios de rendement "matière" (taux minima de rebuts et de malfaçons) qui contribuent à réduire les coûts ;
- une capacité d'expertise "qualité" et "maintenance".

Il est demandé aussi une plus grande aptitude et une plus grande disponibilité pour la polyvalence entre les postes, entre les machines, entre les secteurs du "packaging" et du "montage". Cette polyvalence entre postes est organisée selon un rythme de rotation hebdomadaire. Programmée à 80 %, elle ne résulte que pour une faible part d'aléas et de contraintes. Elle est conçue comme un mode d'appropriation du procès par les opérateurs. Elle leur donne une connaissance globale des produits et une meilleure compréhension de ce qu'ils font.

Ce mouvement de renforcement des compétences est accompagné de plans de réorganisation interne des services. Pour amener l'opérateur au degré de compétences qui rendra possible la réduction des coûts matière et l'amélioration des performances, il est nécessaire de mettre en place une organisation qui brise les corporatismes traditionnels et favorise les nouvelles formes de travail demandées aux producteurs. Dans

un atelier, il est prévu de remplacer l'organisation actuelle structurée en trois pôles (production, qualité, maintenance) par deux ensembles :

- un ensemble "production" assurant la production dans le court terme et les opérations de routine qui s'y trouvent attachées (y compris les opérations de maintenance et de qualité) ;
- un ensemble "process" spécialisé sur l'évolution du produit et du process dans le long terme (études sur les réductions de variabilité, etc.).

S'il existe des points communs et des analogies en matière de professionnalisme dans les deux départements, les qualités et les compétences attendues de la main-d'œuvre demeurent, à plusieurs égards, de nature différente. Au conditionnement, ces compétences s'inscrivent dans un rapport des opérateurs plus marqué aux machines qu'à l'équipe. En fabrication, le professionnalisme des opérateurs se construit dans leurs rapports à l'ensemble de l'équipe et au procès. D'où des différences dans les modalités de construction de la qualification et de cheminement professionnel et salarial (progression par élargissement de la fonction exercée, mais aussi par occupation successive de fonctions plus qualifiées à l'intérieur du procès dans le secteur de la fabrication ; progression par élargissement des compétences dans la fonction - notamment par le recours à la polyvalence - dans le secteur du conditionnement).

C/ Le renouvellement des compétences et les déroulements de carrière de la maîtrise

Les compétences du personnel d'encadrement de premier niveau sont aussi appelées à évoluer. Des divergences sur les nouveaux profils professionnels de ces catégories de personnel subsistent entre les responsables des Directions et des services que nous avons rencontrés.

Certaines directions fonctionnelles, telles celles de la formation, défendent une conception de la maîtrise tournée essentiellement vers l'animation et la gestion sociale (conception managériale). Selon ce point de vue, l'agent de maîtrise à venir se caractérise moins par sa technicité (celle-ci doit être assurée avant tout par de nouvelles catégories d'experts) que par sa capacité relationnelle et son aptitude à la mobilité, notamment entre les services et entre les divers bâtiments de l'usine. La maîtrise en place, montée à l'ancienneté, a acquis par l'expérience une bonne connaissance des machines et une légitimité technique auprès des opérateurs. Mais elle est très peu mobile. Son professionnalisme doit reposer d'abord sur un savoir faire, transversal aux départements, en matière de gestion sociale.

Pour les responsables de production, les compétences techniques (connaissance et action sur le procès) sont, au contraire, primordiales dans les activités de l'encadrement de premier niveau. Elles prennent de plus en plus d'importance par rapport aux compétences de gestion sociale. L'automatisation croissante conduit à un abaissement du taux de main-d'œuvre. En revanche, elle exige des connaissances techniques de plus en plus élevées. En fabrication, la maîtrise doit assumer des prises de décision technique dont les conséquences sont souvent très lourdes. Elle doit aussi entériner les choix du

technicien "qualité", voire prendre les décisions à sa place quand ce dernier n'est pas disponible. C'est la raison pour laquelle il conviendrait, selon ces responsables, de recruter, en premier lieu, sur des critères de formation technique générale de niveau suffisant (niveau B.T.S.), en second lieu sur des critères de capacités d'encadrement. Seul un tel niveau de formation permettra à l'agent de maîtrise d'assumer pleinement, dans le secteur des finitions, la triple responsabilité (production, qualité, maintenance) qui est appelée à devenir la sienne et l'entière responsabilité hiérarchique sur le personnel. D'ailleurs, la capacité à assumer la gestion sociale ne peut exister sans une légitimité technique auprès du personnel. C'est la possession de degrés d'expertise et de connaissances techniques suffisantes qui fera perdre à la maîtrise les craintes de la mobilité et lui permettra d'affronter des situations technologiques et organisationnelles nouvelles. Le profil que les chefs de département souhaitent pour l'encadrement de premier niveau n'est qu'une des manifestations de la place centrale faite à la gestion technique dans ces unités de production. La hiérarchie, absorbée par les contraintes de la production, consacre à la gestion proprement sociale environ 10% de son temps, soit quatre à cinq fois moins que ne le fait celle d'une entreprise du secteur agro-alimentaire que nous avons également étudiée.

Reste posé le problème de la courbe de carrière, professionnelle et salariale, des agents de maîtrise : ceux qui ne sont pas appelés à évoluer vers les nouvelles fonctions qui viennent d'être décrites ainsi que ceux qui sont recrutés sur de nouveaux critères. Actuellement, les carrières de la maîtrise sont inscrites dans une fourchette de coefficients assez large, soit 250/360. Au département du conditionnement, les C.D.G. sont, pour la plupart, classés au coefficient 250. Il subsiste donc une marge de progression. Est-ce qu'une maîtrise encore jeune, recrutée au niveau B.T.S., se satisfera du profil de carrière qui lui est proposé : ce profil correspond à un développement de ses compétences techniques, de ses capacités d'expertise, à une extension de son champ traditionnel d'intervention en production vers la maintenance et la qualité, vers la gestion sociale des performances et des carrières. Mais il ne lui donne pas accès aux emplois de cadres. Tous les C.D.G. ont-ils les mêmes ambitions ? Quelle importance les uns et les autres attachent-ils au changement de statut en terme de reconnaissance professionnelle et sociale ? Le problème va se poser car l'ancienne filière de promotion traditionnelle (chef d'équipe → chef de groupe → chef d'atelier → chef de production) devrait avoir tendance à se fermer. Nous essaierons d'analyser leurs réactions à partir de leurs réponses aux entretiens.

1.1.4. Les incidences du mouvement de professionnalisation des salariés sur la politique de ressources humaines de l'entreprise

Les changements d'organisation et les exigences de renforcement des compétences ont des incidences multiples sur la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise et notamment sa politique de l'emploi. Certaines actions ont d'ores et déjà été engagées depuis plusieurs années. D'autres sont en cours de réalisation.

Les suppressions d'emplois

Consécutives aux gains de productivité et à la réorganisation du travail et des services (suppression de la 5^{ème} équipe, fermeture d'atelier), les suppressions d'emploi ont concerné notamment les fonctions "maintenance" et "qualité". Elles ont touché les catégories d'opérateurs, puis celles de la maîtrise (par réduction des niveaux hiérarchiques), des fonctionnels, des techniciens et des experts. Ces opérations ont suscité des mobilités contraintes à l'intérieur de l'usine entre services ou entre départements.

La réduction du taux de personnel atypique (C.D.D.¹⁹)

Le gain que l'entreprise peut attendre en terme de masse salariale de l'emploi de personnel sous contrat à durée déterminée est perdu en terme de réalisation d'objectifs de production, de turn over, de désorganisation momentanée. Dans le secteur du conditionnement, la stabilisation de la main-d'œuvre devient un enjeu essentiel de la réalisation des objectifs du plan stratégique.

La réalisation d'opérations de sélection

Le renouvellement des qualifications doit être essentiellement assuré avec le personnel en place. L'entreprise se trouve, de fait, engagée dans un processus important de validation des compétences et de tri de ses salariés. En fabrication, la hiérarchie estime que tous les opérateurs ne seront vraisemblablement pas capables de parvenir au degré de compétences désiré. Mais la conservation d'une certaine hétérogénéité des qualifications au sein du département est, par ailleurs, souhaitée pour permettre de couvrir toute la palette des besoins. Au conditionnement, l'accroissement de la capacité d'expertise du personnel de maintenance revient à terme à réduire l'effectif des professionnels d'entretien en en faisant progresser un certain nombre, qui ont le niveau bac ou B.T.S., vers des emplois de techniciens et en en reconvertissant une minorité vers la production. Ces opérations de sélection peuvent prendre appui sur divers outils tels que l'appréciation des performances ou sur la formation.

La formation continue

L'entreprise entend davantage intégrer la formation continue à son plan de développement stratégique. La politique que la Direction de l'entreprise a suivi en ce domaine au cours des dix dernières années se caractérise d'abord par un effort de formation important et régulier. Le niveau de cet effort est parmi les plus élevés de ceux qu'il nous a été donné de relever dans les entreprises étudiées.

¹⁹ Employés sous contrat à durée déterminée.

On observe ainsi une contribution-formation dont le montant se situe chaque année entre 4 et 5% de la masse salariale.

Cela se traduit par un nombre élevé d'heures de stage rémunérées. La durée effective moyenne de ces stages correspond à plus d'une semaine de travail par an pour les opérateurs et pour les employés et à près de deux semaines pour les techniciens et les agents de maîtrise.

Il y a donc une espérance élevée d'envoi en formation, notamment pour les opérateurs²⁰. En 1988, près de 43 % des opérateurs, 35 % des employés et 63 % des T.A.M.²¹ ont suivi un stage de formation.

Pourtant cet effort de formation soutenu n'a pas été associé, jusqu'à une période très récente, à une approche de la formation continue faisant de celle-ci une variable stratégique de gestion de l'emploi. Jusqu'à la fin des années 70, le service formation a été surtout conçu comme un distributeur de stages. Le passage d'une conception de la formation en terme de dépenses à une conception en terme d'investissement productif s'est lentement effectué au long des années 80. En 1985, le système de rémunération en fonction des performances a été conçu indépendamment du système de formation. L'accord a défini les articulations entre progression salariale et déroulement de carrière. Mais il n'a pas fait de la formation un passage obligé de la promotion. Des responsables hiérarchiques font pourtant aujourd'hui de la possession de certains diplômes, comme le C.A.P.-C.M.A.C.²², une condition nécessaire pour accéder au niveau supérieur de professionnalisme. Quant aux chefs de département, notamment celui du conditionnement, ils font de la formation un facteur de réussite déterminant du changement organisationnel dans les services. En raison de l'insuffisance de l'action de la maîtrise en ce domaine, un C.D.G. a été nommé *coordinateur de formation*. Sa fonction est d'apporter une aide pour structurer le programme de formation. Elle est aussi de réaliser un suivi individuel des salariés en cette matière ainsi qu'en matière d'évolution des compétences et de carrière.

Cependant, un changement de cap a été marqué à partir de 1991-1992. Le plan d'amélioration de l'usine, orienté plus particulièrement sur la qualité des produits et du travail et sur la motivation des salariés, fait de la formation un outil stratégique (élaboration d'un plan de formation triennal et non plus annuel, dont la durée est calquée sur le plan stratégique ; élaboration de programmes de formation davantage "ciblés" (par ex. : apprentissage de l'anglais pour lire les documents techniques) ; mise en place d'un système analytique de formation qui intègre la formation à l'atelier et en fait

²⁰ Cette espérance est mesurée par la proportion de salariés qui ont suivi des stages par rapport aux effectifs de leurs catégories.

²¹ Techniciens et agents de maîtrise

²² C.A.P.-C.M.A.C. : C.A.P. de conduite de machines automatisées de conditionnement

un outil d'apprentissage et de certification pour les opérateurs en matière de qualité et de maintenance ; mise en place d'un cycle long de formation et de mise à niveau destiné à donner aux opérateurs en place dans les ateliers le niveau de formation générale nécessaire pour entrer dans la nouvelle organisation du travail et leur permettre ainsi d'accéder ultérieurement à des niveaux plus élevés de professionnalisme.

1.2. LES CHANGEMENTS DE RÈGLES ET D'OUTILS DE GESTION DES RÉMUNÉRATIONS

1.2.1. Le nouveau système de rémunération en fonction des performances

L'entreprise a engagé des changements profonds dans sa politique salariale en deux étapes. A partir de 1983, elle a défini de nouvelles règles de détermination des augmentations générales. En 1985, un accord d'entreprise a renouvelé les règles de fixation et d'évolution des salaires individuels du personnel non cadre.

A/ Les objectifs du nouveau système de règles

Cet accord a donné lieu à quatre années de négociations paritaires. Il a préparé et précédé les changements d'organisation plus encore qu'il ne les a suivis. L'une des novations contenues dans l'accord tient au fait qu'il *substitue aux anciennes règles de promotion systématique à l'ancienneté de nouveaux principes d'évolution professionnelle et salariale en fonction des performances individuelles*. L'un des principaux objectifs de l'accord est de développer la productivité du travail, notamment dans le secteur de la production, en incitant par ce moyen les salariés à s'impliquer dans leur travail et à adapter leurs compétences aux nouveaux besoins de l'entreprise. L'accord cherche aussi à répondre à une attente formulée de façon constante par les travailleurs et leurs organisations syndicales depuis le début des années soixante-dix, à savoir offrir à chacun d'eux la possibilité d'accéder à une certaine carrière professionnelle et de parvenir à une certaine progression de rémunération.

B/ Les concepts, les règles et les outils de gestion des salaires mis en place par la Direction des relations industrielles à partir de 1985

De nouveaux concepts et de nouveaux outils ont été définis par la Direction des relations industrielles à l'occasion de l'élaboration de l'accord de 1985 et de son application.

a) Les nouveaux concepts

En premier lieu, la notion de *poste de travail* qui représentait jusqu'alors le concept de base de la qualification a été remplacée par celle de *fonction*. Le contenu des postes était étroitement déterminé par les machines. Les nouvelles fonctions ont été décrites sans

qu'il soit fait référence aux anciens postes traditionnels dont l'analyse demeure beaucoup plus étroitement liée aux procédures, aux modes opératoires.

En second lieu, l'accord substitue *la performance individuelle* à l'ancienneté en tant que moteur de progression du salaire individuel et de promotion. Dans le système précédent, la progression du salaire ne pouvait résulter, pour les opérateurs de production, que d'un changement de coefficient. Ce changement de coefficient dépendait surtout de mécanismes d'ancienneté (promotion en chaîne à l'ancienneté en fonction des libérations ou des créations de poste, mais aussi changements de coefficient en fonction de l'ancienneté dans le poste). Ces modalités de progression ont été supprimées par l'accord (mais non la prime d'ancienneté fixée par la convention collective de branche). Dans le nouveau système, le changement de coefficient dépend, en principe, de la mesure de la performance de l'individu dans la mission qui lui est confiée dans le cadre de sa fonction. Cette performance est mesurée à partir des compétences que le salarié met en oeuvre en fonction de celles requises dans l'exercice de sa mission et par la façon dont il exerce ces compétences.

b) Les nouveaux outils de gestion des qualifications, des performances et des salaires

La Direction des relations industrielles a élaboré un ensemble de nouveaux outils (des *fiches d'analyse des fonctions et leur méthode d'évaluation, une nouvelle grille de classification* dont la caractéristique est d'assurer une jonction de la grille ouvrière avec celle des T.A.M.²³, *une méthode et une procédure d'évaluation collégiale des performances individuelles par la hiérarchie*).

La Direction a également instauré un double système de fourchettes de coefficients et de salaire. Chaque fonction est découpée en "*séquence de coefficient*". Il y a au moins deux coefficients par fonction. Le coefficient "reconnait" le niveau de qualification et de compétence du salarié dans une fonction donnée. La valorisation professionnelle du salarié dans sa fonction résulte de son passage d'un coefficient au coefficient supérieur. Cette séquence ouvre au salarié qui demeurerait toute sa vie professionnelle dans une même fonction la possibilité d'avoir accès, en fonction de ses performances, à une évolution de sa qualification.

A chaque coefficient sont associées une valeur salariale minimum ainsi qu'une fourchette de salaire d'une amplitude théorique de 40 %. Entre coefficients successifs, les salaires minima ont un écart qui est de l'ordre de 10 %. Dans une même fonction composée de deux niveaux de coefficient, l'écart théorique calculé selon les mêmes modalités que ci-dessus serait donc d'environ 50 %.

²³ Techniciens et agents de maîtrise.

Les modalités de progressions salariales dont peuvent bénéficier les salariés sont triples. Ces progressions peuvent résulter :

- d'une promotion suite à un changement de fonction ;
- d'une promotion par changement de coefficient à l'intérieur de la fonction ;
- d'une augmentation individuelle attribuée par la hiérarchie de son service au salarié dans son coefficient.

c) Les nouvelles règles de fixation et de progression des salaires individuels

L'augmentation individuelle est attribuée au salarié en fonction :

- soit de ses performances qui donnent lieu à une appréciation annuelle et à une notation par la hiérarchie ;
- soit de son ancienneté : le salarié n'ayant pas reçu d'augmentation individuelle pendant six années consécutives peut en demander le motif. Sauf raison valable, cette augmentation ne peut alors lui être refusée ;
- soit de son âge (voir ci-dessous).

Pour assurer un minimum d'évolution du salaire de base, un lien est établi entre l'âge du salarié et un salaire de référence. Ce salaire de référence, communiqué à la hiérarchie, est fonction de l'âge de l'intéressé dans son coefficient. Il s'agit d'une norme salariale fixée par la D.R.I.²⁴, non d'une moyenne. La D.R.I. demande à la hiérarchie de veiller à ce que les augmentations individualisées demeurent dans une fourchette de plus ou moins 10 % autour du salaire de référence. Si le chef de département ne respecte pas cette règle, il est tenu d'en apporter une justification à la Direction des relations industrielles de l'usine. La règle de l'évolution du salaire de référence en fonction de l'âge calibre donc le système de gestion des performances. La hiérarchie se trouve mise en situation de s'interroger : pourquoi un salarié est-il maintenu hors de "sa" norme (en-dessus ou en-dessous) ? Pourquoi n'est-il pas promu dans un coefficient supérieur, etc. Pour un âge donné, dans un coefficient donné, la fourchette "normale" de salaire est de 20 %. Dans une fonction qui serait composée d'une séquence de 2 coefficients, cette fourchette serait d'environ 30 %.

²⁴D.R.I. : Direction des relations industrielles

1.2.2. Les règles et les outils de gestion des salaires et des performances dans les départements

A/ Le rôle déterminant de la hiérarchie dans l'application des règles d'entreprise

↘ Ce système opère une décentralisation de la responsabilité en matière d'augmentation salariale. La hiérarchie joue désormais un rôle crucial dans l'application des règles de rémunération en fonction des performances et dans la mise en oeuvre des outils que la Direction des relations industrielles met à leur disposition. Les chefs de département appliquent dans leur unité les règles qui leur sont données en tenant compte des conditions particulières de la production, des spécificités de l'organisation du travail. La rémunération de la performance individuelle ne se pose pas dans des termes identiques au conditionnement et en fabrication. La nature des qualifications, les modes de construction des compétences, les rapports de coopération et de coordination entre les individus au sein des équipes, les modalités de promotion et de cheminement professionnel entre les fonctions, les types de comportement tendu vers la productivité qui sont demandés aux salariés, etc. ne sont pas les mêmes. En conséquence, le responsable de la fabrication et celui du conditionnement se servent des règles qui leur sont données par la D.R.I. en les interprétant différemment.

Alors que le responsable du conditionnement ne trouve pas vraiment normal que l'âge entre en compte dans le déroulement des carrières salariales, le responsable du département de la fabrication s'accommode mieux d'un tel critère qui répond sans doute davantage au mode de progression professionnelle propre à son département. L'objectif qu'il poursuit est aussi de récompenser les individus en fonction de leurs performances. Mais il s'agit plutôt de maîtriser l'étalement des augmentations, en fonction des appréciations, au bénéfice des "meilleurs". Dans la décision d'attribution de l'augmentation, il prendra principalement en considération, d'une part l'appréciation portée par la hiérarchie à laquelle des justifications sont demandées en cas d'incohérences apparentes dans les notations annuelles successives, d'autre part la position du salarié par rapport à son salaire de référence. L'approche du système est plus normative. Elle part du fait que le budget alloué annuellement permet, en moyenne, d'attribuer une augmentation individuelle de 3 % tous les trois ans au salarié moyennement noté.

↘ Le responsable de conditionnement, qui a pour principale préoccupation de faire en sorte que la performance devienne le critère essentiel d'évolution de la rémunération, décentralise fortement les procédures de distribution des augmentations individuelles au niveau des chefs de groupe (C.D.G.). Chacun d'eux doit, pour son groupe, faire une série de propositions, illimitées en nombre et en volume sans prendre en considération d'autres critères que celui de la performance. Lors d'une première réunion regroupant l'ensemble des C.D.G., les évaluations des uns et des autres sont examinées

indépendamment de leurs incidences salariales et du fait de savoir si leurs demandes sont ou non compatibles avec le budget d'augmentations attribué au département. Le but essentiel de cette réunion est d'harmoniser les notations entre C.D.G.

L'enveloppe budgétaire allouée annuellement à ce département est de l'ordre de 1,5 % de la masse salariale réservée aux non cadres. Cette enveloppe est jugée trop faible par le chef du département pour rémunérer la performance dans les limites imposées de la fourchette de plus ou moins 10 %, une fois que tous les autres facteurs d'augmentation ont été pris en considération : l'âge, l'ancienneté, etc. La Direction des relations industrielles recommande aux responsables de département, non seulement de respecter "la courbe", mais aussi de ne pas donner d'augmentation individuelle inférieure à 4 %, ce qui limite le nombre de mesures à distribuer. La tendance du hiérarchique est d'utiliser les coefficients pour marquer des différences de salaire.

Les normes en vigueur sont telles que le système agit surtout à long terme sur les trajectoires. Le "très bon" reçoit une augmentation tous les deux ans, le "moins bon", tous les trois ou quatre ans. Une très grande implication du salarié dans son travail n'est pas fortement rémunérée.

B/ La hiérarchie est aussi productrice de règles

La hiérarchie n'est pas que consommatrice de règles et d'outils de gestion élaborés par les ressources humaines. Elle en est aussi productrice. Soit que certaines règles lui laissent une certaine marge d'interprétation (par exemple les règles d'appréciation des performances et de notation). Soit qu'elle estime nécessaire de compléter les règles et les outils qui lui sont confiés pour lui permettre de résoudre les difficultés qu'elle rencontre au moment de leur application. Une des difficultés principales consiste dans le fait que les membres de l'encadrement ne distinguent pas bien la différence entre les notions de compétence et de performance. Ils n'ont pas une idée très claire des niveaux de compétence et de performance requis pour passer d'un coefficient à un autre dans une même fonction.

Selon un chef de département : "ce que je demandais il y a deux ans à un opérateur de niveau III est entièrement différent de ce que j'attends aujourd'hui d'un opérateur de même niveau. Il y a une évolution de mes exigences. Ces exigences ne sont pas nécessairement consignées de façon claire dans nos analyses de fonction. C'est très difficile de consigner tout ça". Ces exigences ne sont pas claires non plus pour les agents de maîtrise qui remplissent des fonctions de C.D.G.. Cela tient d'abord à leur profil : la plupart d'entre eux ont commencé de remplir leurs fonctions en donnant des instructions à des opérateurs non qualifiés. Ils doivent aujourd'hui donner de moins en moins d'instructions directes et, de plus en plus, faciliter l'organisation du travail, orienter et former les individus. Ils n'ont pas tous le bagage intellectuel et le potentiel suffisant pour appréhender à la fois les questions de gestion de production, de gestion du personnel et les problèmes techniques liés au procès. Dans de telles conditions, le risque, pour la hiérarchie, est de rémunérer la performance en se servant des coefficients et non de la

fourchette de salaire. Chez nombre de salariés, les changements de coefficient sont associés à leurs effets sur la rémunération plutôt qu'à une réelle évolution professionnelle (l'augmentation de coefficient entraîne une augmentation du salaire de base, de la prime d'ancienneté, des taux horaires qui servent à calculer le tierçage). L'analyse des réactions des salariés permettra d'étudier ce qu'ils pensent de ces parcours et si les signaux de l'entreprise leur paraissent suffisamment clairs.

En fait, les séquences de coefficient ont été définies sans qu'aient été élaborés au préalable tous les outils nécessaires à la validation de ces niveaux : référentiels de compétence, référentiels de formation, méthode d'évaluation des compétences. "Aujourd'hui, nous travaillons en grande partie en aveugle et de façon totalement subjective en nous appuyant uniquement sur les analyses des performances et du potentiel des individus réalisées collégialement". Pour faire face à ces difficultés, le chef du département du conditionnement mettait en place une méthode permettant de définir, pour chaque fonction, les niveaux de connaissance, de compétence et de performance attendus, de valider dans un niveau donné les compétences d'un opérateur en matière de production et de qualité (mais non encore de maintenance). Il était prévu de valider ces compétences par un processus de formation et de certification.

1.3. LES RÉACTIONS DES SALARIÉS VIS-À-VIS DE LA RÉMUNÉRATION

L'entreprise s'est servie de son système de rémunération comme d'un instrument de renouvellement des compétences et de motivation. La question était d'abord de savoir quels étaient les comportements dans le travail que l'on pouvait observer chez les salariés après l'introduction de ce nouveau système et si ces comportements étaient bien ceux qui étaient attendus d'eux.

Les réactions des salariés vis-à-vis du système de rémunération en fonction des performances, mises en évidence au cours des entretiens réalisés à l'occasion de l'enquête, sont très hétérogènes. Bien que la taille de l'échantillon soit assez réduite, on trouve dans ce dernier les différents types d'attitudes stratégiques qui caractérisent les trois groupes de salariés qui ont été évoqués dans la présentation de la méthode. Chaque type de stratégie professionnelle et salariale traverse dans une large mesure tous les départements, l'ensemble des niveaux de classification et des statuts. Le tableau suivant indique la façon dont les salariés de l'échantillon se répartissent entre ces stratégies :

Tableau n° 1

Répartition des salariés selon leurs comportements dans le travail et leurs réactions vis-à-vis du système de rémunération

| | HOMMES SUR LE REPLI | HOMMES DE MÉTIER | NOUVEAUX PROFESSIONNELS |
|------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|
| En val. abs. N = 29 | 8 | 11 | 10 |
| En % | 28 % | 38 % | 34 % |

Les données individuelles communiquées par l'entreprise ont rendu possible la caractérisation des salariés selon le type de stratégies de progression professionnelle et salariale qu'ils ont adopté. Cette caractérisation a été réalisée au moyen d'indicateurs simples. Ces derniers consistent en des moyennes ou des ratios calculés pour l'ensemble des individus adoptant une même stratégie. Ces données ont aussi permis de mesurer l'effet des nouvelles règles de rémunération sur les trajectoires professionnelles et salariales des individus.

1.3.1. Les hommes sur le repli

A/ Caractérisation des hommes sur le repli :

↘ Les salariés classés dans ce groupe ont des comportements dans le travail qui sont surtout caractérisés par des attitudes de repli sur les tâches qu'ils exercent dans leur poste. Nombre d'entre eux manifestent des tendances fortes au désengagement vis-à-vis du travail et de l'entreprise, à la démotivation. Simultanément, ils ont des réactions très nettement négatives vis-à-vis du système de rémunération en fonction des performances. Ces réactions ont trait aussi bien aux principes qui sous-tendent ce système, qu'ils estiment inéquitable, qu'à ses effets et aux bénéfices qu'ils peuvent en attendre compte tenu de la situation professionnelle dans laquelle ils se trouvent.

↘ Les mesures salariales et professionnelles qui leur sont attribuées sont inférieures à celles que reçoivent les autres salariés (voir tableau 3). Les augmentations individuelles sont moins importantes en niveau et moins fréquentes. Les changements de coefficients sont plus rares : ils ont lieu en moyenne tous les 3,3 ans.

Ce sont des salariés de forte ancienneté (16,5 ans en moyenne), plus âgés (40 ans), mais qui ne se trouvent encore qu'au milieu de leur vie professionnelle. Ils ont un niveau de formation initiale plus faible (50% n'ont aucun diplôme ou un niveau de C.A.P. non

industriel) (voir tableau 3). Leurs investissements en matière de formation continue sont très faibles. Les fonctions et les niveaux de responsabilité qu'ils occupent sont hétérogènes : agents et techniciens de production, employé en logistique, chef d'atelier.

B/ La construction des attitudes des hommes sur le repli

a) Leurs rapports au travail

La plupart des opérateurs continuent de se référer au modèle antérieur de travail et de construction de la qualification dans lequel l'ancienneté, l'expérience et la formation sur le tas jouaient un rôle prédominant. Leur attachement aux machines se traduit pour certains par un refus de la polyvalence. Ces salariés préfèrent ne pas évoluer plutôt que de renoncer à la monovalence intensive sur un poste qu'ils estiment très bien maîtriser et sur laquelle ils dépassent largement, disent-ils, les objectifs qualitatifs et quantitatifs de production qui leur sont fixés. Quant aux agents de maîtrise, leurs tâches actuelles sont davantage orientées vers une gestion administrative de nature quantitative et collective plutôt que vers la dynamisation des équipes par une gestion individualisée et qualitative. On trouve aussi parmi eux des salariés qui occupent des fonctions appelées à disparaître. C'est le cas d'un chef d'atelier qui voit sa fonction grignotée peu à peu par celle du chef de groupe.

b) Les ambitions et les projets professionnels

Les attitudes des salariés quant à leur avenir sont surtout des attitudes d'attente, voire de passivité. Ils manifestent une crainte diffuse sur l'avenir de leur emploi, en particulier à l'occasion de la suppression de la cinquième équipe. Ils sont dans l'attente des propositions que l'entreprise pourrait leur faire. Les uns n'ambitionnent pas de progresser, soit qu'ils n'en éprouvent pas le désir, soit qu'ils savent que leur refus d'évoluer dans leur travail, par exemple de devenir polyvalents, représente un obstacle majeur à leur promotion. D'autres ne croient guère en leurs possibilités d'évolution car ils ne conçoivent pas leur travail comme celui d'un "professionnel" : "seuls ceux qui ont vraiment un métier peuvent véritablement évoluer dans l'usine". La mobilité inter-service ou inter-département des salariés du groupe, appréciée par leur durée moyenne de maintien dans un même département, est inférieure à celle des autres groupes. Ils demeurent en moyenne sept ans dans le même service. Certains d'entre eux n'ont connu qu'un atelier depuis leur embauche. Les salariés craignent la mobilité inter-département. Ils la vivent comme une contrainte. Ils n'ont aucune confiance en leurs capacités de mobilité inter-entreprise. Ils limitent leurs espoirs de promotion à l'intérieur de l'atelier. "Changer de bâtiment c'est comme changer d'usine" (différences d'ambiance, de rapports humains, de nature de travail, etc.). Il leur faut réapprendre un "nouveau métier".

c) Les moyens privilégiés de valorisation de la rémunération

Les moyens de valorisation de la rémunération privilégiés par les salariés sont des moyens qui ne dépendent que de façon lointaine et indirecte de leurs performances

individuelles : *les résultats de l'entreprise, la situation économique générale du pays* (soit 62 % du total des réponses). Les salariés déclarent n'attacher qu'une faible importance à leurs efforts ou leurs résultats personnels, ou ceux de leur équipe. L'évaluation des performances individuelles est critiquée pour son inefficacité ("l'appréciation n'a pas changé l'attitude de l'entreprise à mon égard ; elle n'a pas non plus changé grand chose dans mon salaire, ni dans mon travail"). Elle est aussi critiquée pour son manque d'objectivité, pour le caractère arbitraire de la notation. Elle traduit un manque de confiance des opérateurs dans la hiérarchie de premier niveau. Pour un salarié, seule la collégialité de la procédure la lui fait accepter. Cette collégialité tempère la décision du chef d'équipe même s'il apparaît que la notation dépend surtout de lui, de la qualité de la relation entre le supérieur et le subordonné. La notation paraît d'autant plus arbitraire que les critères de notation sont très souvent méconnus des opérateurs.

On observe également chez ces salariés un rejet de la formation continue, qu'elle soit interne ou bien externe à l'entreprise, qu'elle donne ou non lieu à la préparation d'un diplôme. Comme l'évaluation, elle est estimée inefficace. Tous les opérateurs ont refusé de s'inscrire au programme de rattrapage et de mise à niveau qui était destiné à renforcer leur professionnalisme. Ce refus peut être expliqué, pour une part, par le rapport négatif de ces salariés avec la formation (rejet du modèle scolaire, volonté de "ne pas retourner à l'école", etc.). Mais le suivi de la formation représentait surtout pour eux des risques trop importants par rapport aux gains qu'ils pouvaient en espérer. Les motifs de refus les plus fréquemment cités ont été les suivants :

- les salariés discernaient mal ce que le programme pouvait leur apporter par rapport à ce qu'ils estimaient être déjà en mesure de faire : "Le salarié qui aura suivi cette formation n'en fera pas plus que ce que je fais actuellement sur ma machine" (cas des leaders, mais aussi d'opérateurs) ; l'opérateur se trouvait d'autant plus conforté dans ce raisonnement qu'on lui avait annoncé qu'il ne pouvait attendre une promotion systématique à l'issue de la formation ;
- risques de perte de salaire, puisque le salarié ne sait pas, au départ, dans quel atelier il se retrouvera à l'issue de sa formation ; l'opérateur, endetté ou chargé de famille, ne veut pas être contraint d'avoir à changer de cadre et, surtout, de rythme de travail (perte du "tierçage", des primes de nuisances) ;
- risques, déjà évoqués, liés à la mobilité entre bâtiments (au sein de l'usine) sans que soit donnée une garantie d'évolution puisque la progression est notamment soumise à la bonne mise en oeuvre des compétences et à la procédure d'évaluation des performances ; il en était en particulier ainsi pour les opérateurs de fabrication qui ne voulaient pas "se retrouver au conditionnement" ; non seulement ces salariés ne croient pas à la valeur sécurisante, sur le marché externe de la formation acquise, mais ils n'y croient pas non plus à l'intérieur même de l'entreprise ; le programme a été annoncé au moment de la suppression de la cinquième équipe : il ne leur a pas semblé possible de quitter l'atelier sans savoir où ils se retrouveraient un an plus tard.

d) Les mesures d'augmentation individuelle

On a vu que les augmentations individuelles sont distribuées sur des critères de performance évaluée par la hiérarchie. Elles le sont aussi en fonction de l'âge. Globalement, les salariés estiment ces mesures individuelles peu incitatives. N'attendant rien de l'évaluation, ils comptent sur leur caractère cyclique. "Cela ne sert à rien de se défoncer pour les avoir" puisqu'elles arriveront tôt ou tard. Tant que les différences de salaire au sein de l'atelier ou de l'équipe résultent surtout de l'ancienneté, elles ne leur posent donc pas de problèmes. Cependant, d'autres salariés dénoncent leur caractère aléatoire. "Certains en ont, d'autres pas". Il peut s'agir de salariés "qui n'ont rien vu venir" au bout d'un certain temps. Il peut aussi s'agir de salariés qui estiment que leurs efforts et leurs résultats ne sont pas bien reconnus dans leur salaire. C'est le cas de ceux qui refusent la polyvalence. Ils n'estiment pas équitable de ne pas recevoir d'augmentations alors qu'ils parviennent régulièrement à des niveaux de performances supérieurs à ceux de leurs collègues polyvalents lorsque ces derniers travaillent sur les mêmes machines. Les salariés dénoncent aussi les différences de salaire ou de fréquence de mesures individuelles entre services, entre "bâtiments". Ces différences sont d'autant plus mal vécues par les salariés qu'ils se trouvent être les moins aptes ou les moins disposés à la mobilité à l'intérieur de l'usine.

Pour tous ces salariés, la façon dont le système est appliqué demeure peu compréhensible. La "boîte noire" se situe pour eux entre la notation et la décision d'augmentation ou de changement de coefficient : "on ne sait pas très bien selon quelles règles ce changement s'opère (ancienneté dans le poste, âge, niveau de salaire, bon travail...)". Certains opérateurs ignorent encore si le coefficient est attaché au poste ou à l'individu. Ces réactions témoignent aussi d'une relation qui demeure encore tendue avec la maîtrise en matière salariale. Celle-ci est dans l'incapacité de justifier vis-à-vis de l'ensemble des salariés l'augmentation individuelle ou la mesure de promotion qu'elle attribue à l'un d'eux.

L'*intéressement* est, bien sûr, accepté en tant que masse de rémunération. Mais il semble qu'il n'ait aucun effet d'incitation aussi bien sur la qualité du travail que l'intensité de l'effort individuel ou collectif. D'une part en raison de sa faible importance : "c'est tellement peu que cela ne motive pas". D'autre part, en raison de l'absence de rapport établi par les salariés entre le montant de la prime, le travail individuel ou d'équipe, les résultats de l'usine et ceux de l'entreprise. Ce désintérêt traduit aussi pour quelques uns un manque de confiance dans l'entreprise : "il y a tellement de façons de sortir un résultat !". Cette position vis-à-vis de l'intéressement n'est pas seulement le propre des salariés qui se replient sur leur poste de travail, mais celle de l'ensemble des salariés avec lesquels nous nous sommes entretenus. L'intéressement n'est pas un élément à partir duquel les salariés déterminent leurs stratégies de rémunération et leurs comportements dans le travail. Quand ils déclarent attendre une progression de leur rémunération des résultats de l'entreprise, ce n'est pas avant tout parce que ces derniers agissent sur le montant de leurs primes de participation ou d'intéressement. C'est plutôt parce que ces résultats exercent une influence sur les programmes d'augmentations générales, sur le

nombre d'heures supplémentaires, sur les suppressions d'emploi, sur les suppressions d'équipes et, donc, sur les possibilités de promotion.

La même homogénéité de réactions peut être observée en ce qui concerne *la prime d'ancienneté*. Tous les salariés, quel que soit leur degré d'adhésion au principe d'évaluation des performances, y demeurent attachés même si sa capacité de motivation est faible et s'ils ne comptent que très peu dessus pour faire progresser leur rémunération. Cette prime, dont les modalités de calcul sont plus favorables que celles de la convention collective de branche, a pour effet de réduire fortement les différences de salaire entre salariés de même ancienneté. Elle réintroduit une forte dose d'ancienneté dans le système de rémunération en fonction des performances individuelles.

1.3.2. Les hommes de métier

A/ Caractérisation des hommes de métier

Un second groupe de salariés est composé d'individus qui cherchent surtout à faire progresser leurs compétences professionnelles dans leur métier. Cette progression leur est rendue possible en évoluant dans une plage de coefficients à l'intérieur de la fonction qu'ils exercent. Ce sont des salariés décidés à évoluer dans leur emploi selon les occasions qui leur sont données. Ils sont prêts à se conformer au modèle organisationnel que l'entreprise s'efforce de mettre en place.

Leur attitude est caractérisée par une adhésion globale au nouveau système de rémunération. L'usage qu'ils font de la formation continue est un peu plus étendu que celui des salariés sur le repli, mais il demeure encore assez limité (durée annuelle moyenne de stage : 18,7 heures au lieu de 9,7 heures ; voir tableau n°2). La périodicité des mesures d'augmentations individuelles et surtout de promotion (changement de coefficient), est sensiblement plus élevée. Sur le plan des caractéristiques productives, ils se distinguent des salariés du premier groupe par une moyenne d'âge un peu plus faible (38,5 ans), un niveau de formation initiale un peu plus élevé (27,3 % des salariés ont au moins le bac au lieu de 12,5 %), une mobilité inter-département plus grande (un changement de service tous les 5,5 ans au lieu de tous les 7 ans en moyenne pour les salariés du groupe précédent).

B/ La construction des attitudes des hommes de métier

a) Leur rapport au travail

Les salariés attachent beaucoup d'importance à l'équipe. On trouve parmi eux : un agent de production (A.P.) travaillant en équipe sur plusieurs machines, un A.P. ayant des responsabilités de petit encadrement (premier d'atelier adjoint au chef d'équipe), une employée (secrétaire) ayant trouvé, dans la participation au cercle de qualité, un élément décisif d'intégration et d'adaptation à ses nouvelles fonctions, un agent de maîtrise gérant

une équipe de 8 salariés, un agent d'entretien travaillant en équipe, dont le travail est plus tourné vers la prévention que vers le réglage. Le fait de stagner à certains postes est pour eux un facteur de démotivation. La polyvalence au sein de l'équipe est bien acceptée en tant que facteur de progression, d'intégration et de motivation. Leurs rapports avec la hiérarchie sont confiants, mais parfois tendus quand il s'agit d'une maîtrise "ancien style".

b) Leurs ambitions et leurs projets professionnels

La séquence de coefficients qui détermine leurs possibilités de progression à l'intérieur de leur fonction est un élément apprécié car il réduit les incertitudes relatives à leur évolution professionnelle à moyen terme. Cela ne veut pas dire que certains d'entre eux ne manifestent pas des ambitions de plus long terme qui dépassent ce cadre. Mais ils entendent "d'abord aller jusqu'au bout de leurs fonctions". Ceux qui sont parvenus en haut de leurs fourchettes de coefficients sont, plus que les autres, prêts à la mobilité pour continuer d'évoluer. Le changement de fonction, voire de statut, peut être pour certains un réel objectif, mais de second ordre, plus lointain.

Tableau n°2

Caractéristiques productives des salariés et stratégies de rémunération

| | | HOMMES SUR LE REPLI | HOMMES DE MÉTIER | NOUVEAUX PROFESSIONNELS | Dont : nouveaux professionnels qui ne comptent que sur la formation |
|------------------------------------|--|---------------------------|---------------------|----------------------------|--|
| Niveau de qualification | | 195 | 210 | 199 | 205 |
| Age | | 40,5 ans | 38,5 ans | 30,3 ans | 30 ans |
| Ancienneté | | 16,5 ans | 16,6 ans | 9,2 ans | 11,2 ans |
| Niveau de formation initiale | Inf. au C.A.P. ou C.A.P. non industriel | 50 % | 37 % | 10,0 % | - |
| | C.A.P. industriel ou équivalent | 38 % | 36 % | 30 % | 50 % |
| | Bac ou + bac | 12 % | 27 % | 60 % | 50 % |
| | Ensemble | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Formation continue | depuis l'embauche | 9,7 h | 18,7 h | 32,7 h | 42,6 h |
| | de 1985 à mars 1991 | 9,2 h | 25,2 h | 45,8 h | 61,5 h |
| Mobilité inter-service | | 7,0 ans | 5,5 ans | 4,2 ans | 4,4 ans |

LÉGENDE :

Niveau de qualification : niveau moyen des coefficients de classification
 Age : âge moyen
 Ancienneté : ancienneté moyenne dans l'entreprise
 Formation continue : nombre moyen d'heures de stage de formation continue par an
 Mobilité inter-département : durée moyenne de passage dans un département.

Tableau n° 3

**Stratégies de rémunération, augmentations individuelles et promotion
(changements de coefficient)**

| | | HOMMES SUR LE REPLI | HOMMES DE MÉTIER | NOUVEAUX PROFESSIONNELS. | Dont : Nouv. prof. qui ne comptent que sur la formation |
|---|--------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|---|
| Taux moyens des augmentations individuelles (1) | | 3,8 % | 3,8 % | 4,8 % | 5,2 % |
| Périodicité moyenne | des augmentations | 2,3 ans | 2,2 ans | 1,9 ans | 1,6 ans |
| | des promotions (2) | 3,3 ans | 2,7 ans | 1,6 ans | 1,5 ans |
| Temps moyen écoulé depuis ... | la dernière promotion (2) | 3,4 ans | 2,9 ans | 1,8 ans | 1,9 ans |
| | la dernière augment. indiv. | 1,4 ans | 1,3 ans | 1,0 an | 1,2 ans |

(1) Taux moyens d'augmentations individuelles versées depuis 1985 inclus, hors effet multiplicateur des augmentations successives et non compris les augmentations individuelles distribuées en même temps que des augmentations générales.

(2) Le terme "promotion" vise ici tous les cas de changement de coefficient de classification.

c) Les moyens privilégiés pour valoriser la rémunération

Les moyens sur lesquels les hommes de métier comptent avant tout pour faire progresser leur rémunération sont, d'une part *leurs résultats et leurs efforts au sein de l'équipe* (ou les résultats et les efforts personnels via l'équipe de travail), d'autre part *l'évaluation des performances* qui porte sur les résultats obtenus. La situation économique générale, les résultats de l'entreprise sont considérés par cette catégorie de salariés comme n'ayant que peu d'incidence sur l'enveloppe globale des salaires. La place accordée à *l'évaluation des performances* (et aux résultats qui lui sont préalables) est primordiale. Cette évaluation est estimée objective et équitable, même si, pour certains, il y a une part de jeu à jouer, voire "un cinéma à faire" avec le chef d'équipe. Il existe une relation entre les résultats personnels et l'évaluation de la hiérarchie. Le sentiment d'équité est étroitement lié au temps que la hiérarchie consacre à cette opération. Certains chefs sont considérés moins proches de leur personnel car "ils manquent de temps". C'est pour cette catégorie de salariés que le rapport de confiance avec l'encadrement est le mieux établi. L'évaluation est considérée efficace à un double point de vue : d'une part, elle est efficace sur le salaire : "mes notes agissent", "ça baigne pour moi". D'autre part, elle est utile pour mieux discerner les points d'amélioration et, donc, en tant que moyen pour élever le niveau de compétence et le coefficient.

La formation n'est, pour les hommes de métier, qu'un moyen de valorisation du salaire de troisième ordre. La formation n'est pas rejetée en tant que telle mais elle n'est pas considérée comme un critère sûr de progression salariale et de promotion. Beaucoup de salariés refusent de s'engager de leur propre initiative dans une formation interne ou externe en raison de ses conditions de reconnaissance dans l'entreprise jugées trop difficiles. "Il m'a fallu énormément de temps pour faire reconnaître un B.T.S." (une secrétaire). Le salarié qui n'a pas de projet professionnel précis et qui ne se sent guère soutenu dans l'entreprise pour le définir, hésite à s'engager dans un cycle long de formation.

d) Les modes de rémunération

Les réactions au système d'augmentations individuelles sont dans l'ensemble positives. Les mesures individuelles qui sont attribuées sont bien acceptées et ont, pour les hommes de métier, un sens. Dans le système précédent, le salarié n'était rémunéré qu'en fonction de sa catégorie. Le nouveau système est jugé plus progressif, plus motivant. Il est aussi jugé plus équitable parce qu'il tient compte des efforts et des résultats et que ces derniers, par l'évaluation, sont reconnus dans le salaire. La différenciation des salaires qui résulte des augmentations individuelles apparaît justifiée aux salariés. Les attitudes dans le travail sont davantage compétitives. Les écarts de salaires, entre coefficients identiques, entre salariés travaillant sur des machines contiguës avec des coefficients différents, sont parfois jugés trop faibles compte tenu des différences de qualité de travail. Quant aux effets de cette différence, "elle fait des jaloux", mais elle "tire en avant". De même que les salariés qui se replient sur leurs postes de travail, les gens de métier dénoncent les différences de salaire ou de coefficient entre services ou entre

départements : "certains bâtiments donnent plus d'augmentations individuelles que d'autres". La non attribution d'une mesure salariale ou professionnelle suscite plutôt une demande de mutation vers d'autres services où les possibilités de progression sont estimées plus importantes.

1.3.3. Les nouveaux professionnels

A/ Caractérisation des nouveaux professionnels

Les nouveaux professionnels se fixent des objectifs de carrière qui dépassent le cadre de la fonction qu'ils exercent. Le perfectionnement dans leur fonction ne constitue pas pour eux un objectif ultime. Ayant déjà connu une trajectoire professionnelle plus rapide que les autres, ils ne conçoivent leur avenir, dans ou hors de l'entreprise, que dans le prolongement de cette trajectoire. Leurs ambitions ne se réduisent pas à un simple désir de progression salariale qui, de toute façon, suivra la réalisation de leurs projets professionnels. Ils n'estiment pouvoir réaliser leurs objectifs professionnels qu'en recourant à la formation de façon intensive. Cependant, ils ne lui accordent pas tous la même place. Une partie d'entre eux donne à la formation, notamment celle acquise hors de l'entreprise, un rôle prépondérant. Ils manifestent en même temps une réaction négative vis-à-vis de l'évaluation des performances. Une autre partie reconnaît le rôle primordial de la formation continue, mais compte d'abord sur l'évaluation des performances réalisée par la hiérarchie pour progresser.

Les mesures individuelles dont bénéficient les nouveaux professionnels sont plus favorables que celles attribuées aux salariés des autres groupes : les taux moyens d'augmentations individuelles qu'ils reçoivent chaque année sont de 4,8 % au lieu de 3,8 %. Les changements de coefficients ont lieu, en moyenne, tous les 1,6 ans (au lieu de 3,3 ans pour les salariés qui développent des réactions de repli sur leur fonction). Des augmentations individuelles leur sont attribuées en moyenne tous les 1,9 ans (au lieu de 2,3 ans par rapport au même groupe de salariés). Les nouveaux professionnels qui ne comptent que sur leur investissement en formation bénéficient de mesures salariales plus favorables et de changements de coefficients plus fréquents (voir tableaux 2 et 3).

Comparés aux salariés des deux premiers groupes, ils ne s'en distinguent guère par le niveau de qualification. En revanche, ils sont plus jeunes (30 à 31 ans en moyenne), d'ancienneté plus faible (9 ans en moyenne), plus disposés à la mobilité dans l'entreprise (ils changent en moyenne de service tous les 4 ans). Ils sont, surtout, davantage diplômés (60 % d'entre eux ont le bac ou un niveau de diplôme supérieur au bac).

B/ La construction des attitudes des nouveaux professionnels en matière de rémunération

a) Leur rapport au travail

Les nouveaux professionnels occupent une position particulièrement importante dans la nouvelle organisation du travail. Les fonctions qui leur sont confiées les rendent particulièrement sensibles aux problèmes d'amélioration de la productivité et de la qualité. Ces fonctions ont un caractère stratégique (par exemple, moniteur de formation, technicien de maintenance chargé de la mise en place de nouveaux systèmes informatisés de gestion de la production). Nombre d'entre elles sont tournées soit vers l'animation et la dynamisation des équipes, soit vers la mise en place ou le fonctionnement des nouveaux systèmes de travail. Elles suscitent des attentes fortes tant de la part des membres des équipes que de celle de la hiérarchie des services. Les nouveaux professionnels font "tourner" les équipes, mais ne s'identifient pas à elles comme peuvent le faire d'autres salariés, notamment certains hommes de métier. Plus encore que d'autres, ils cherchent à se positionner favorablement dans l'organisation en changeant de fonction, de service ou de "bâtiment". Ils jouent plus et mieux que d'autres de ce positionnement pour atteindre leurs objectifs professionnels.

b) Leurs ambitions professionnelles

Sensiblement plus jeunes, en moyenne, que les salariés des autres groupes, d'un niveau de formation initiale plus élevé, les nouveaux professionnels attachent peu d'importance aux changements de coefficients. Ils visent d'abord des changements de fonction et, surtout, de statut. Leur but est de devenir technicien, agent de maîtrise ou cadre. Cependant, la trajectoire qu'ils définissent manque souvent de précision. Il en est de même du temps qu'ils se donnent pour y parvenir.

c) Les moyens privilégiés de valorisation professionnelle et salariale

Le moyen privilégié par les nouveaux professionnels pour atteindre leurs objectifs professionnels et salariaux sont avant tout *les résultats et les efforts personnels*, via ceux de leur équipe. Les résultats personnels sont pour eux des préalables qui leur facilitent l'accès à la formation puisque cet accès dépend en dernier ressort de la hiérarchie. Ils critiquent la politique de formation de l'entreprise : trop orientée vers l'adaptation aux fonctions et pas assez vers le développement des compétences. Ils critiquent également la façon, trop limitée à leur gré, dont celle-ci reconnaît la formation dans le travail et dans la rémunération. En dépit de leurs critiques, c'est dans ce groupe de salariés que l'on trouve ceux qui font l'investissement le plus important en formation, qu'il s'agisse de celle engagée de leur propre initiative à l'extérieur de l'entreprise ou de celle effectuée dans le cadre du plan de formation de l'entreprise. Ils s'en servent comme d'un accélérateur de carrière. Bien que l'entreprise n'ait pas construit d'articulations entre son système de rémunération et son système de formation, les salariés qui font le plus de

formations sont, de fait, ceux qui bénéficient des mesures professionnelles et salariales les plus favorables et dont les trajectoires sont les plus fortes.

Une distinction doit être opérée entre les salariés qui veulent faire carrière surtout en se formant et ceux qui, tout en insistant sur l'importance de la formation et en critiquant la politique de l'entreprise en la matière, attendent surtout leur progression de l'évaluation de leurs performances.

Ceux qui attachent avant tout de l'importance à la formation critiquent les pratiques d'évaluation des performances de l'entreprise.

Ce n'est pas tant le principe de l'évaluation des performances et des augmentations individuelles qu'ils critiquent, mais son application. Le rapport de confiance à la hiérarchie est plus faible que dans le cas des salariés adhérant au système d'évaluation des performances. Les relations sont parfois tendues. Les plus jeunes, notamment, ont des rapports plus difficiles avec l'encadrement de premier niveau, moins diplômé et souvent monté à l'ancienneté. Les attentes respectives des uns et des autres ne coïncident pas toujours. Le degré d'écoute de la maîtrise est jugé insuffisant : "la hiérarchie ne nous connaît pas assez bien". Ils estiment, bien qu'ils bénéficient des mesures les plus favorables au sein de notre échantillon, que ces dernières ne reconnaissent pas suffisamment ni leurs efforts, ni leurs résultats. Le lien efforts/résultats personnels-évaluation des performances est jugé moins efficace que le lien efforts/résultats-formation.

Les nouveaux professionnels qui ne comptent que sur la formation pour progresser suivent six à sept fois plus de stages en moyenne chaque année que les salariés qui se replient sur leur poste de travail (61,5 heures au lieu de 9,2 heures). En outre, tous ces salariés préparent, de leur propre initiative, un diplôme à l'extérieur de l'entreprise et hors de leur temps de travail (B.E.P., B.T.S., formation C.N.A.M. de niveau supérieur). Ce recours à la formation externe est, disent-ils, entrepris du fait de l'inadaptation et de l'inefficacité de la formation interne par rapport à leurs objectifs de carrière. Ils engagent ce processus de formation externe en dépit de l'absence d'encouragement et de suivi de leur hiérarchie qui est souvent tenue dans l'ignorance de leur démarche. Cet engagement dans des formations longues et lourdes représente pour eux un risque (crainte de l'échec au diplôme, faibles chances de reconnaissance du diplôme dans l'entreprise ou ignorance du temps nécessaire à cette reconnaissance). Ils attendent aussi du diplôme une possibilité de reconnaissance externe. Leur engagement s'explique par le fait qu'ils sont prêts, à plus ou moins long terme, à tenter leurs chances sur le marché du travail au cas où ils ne pourraient réaliser leurs objectifs professionnels dans l'entreprise.

Dans leurs stratégies de rémunération, les nouveaux professionnels qui veulent faire carrière en se servant surtout de l'évaluation des performances se distinguent nettement des autres groupes. D'un côté, ils ne limitent pas leurs ambitions professionnelles aux fonctions qu'ils exercent. De l'autre, ils affirment le rôle décisif de la formation dans la réalisation de ces projets. Tout en accordant une place déterminante à la formation

continue sans le secours de laquelle il leur paraît impossible de pouvoir atteindre leurs objectifs, leur investissement en heures de stages est beaucoup plus limité (23,5 heures par an en moyenne au cours des 5 dernières années au lieu de 61,5 heures)²⁵. Contrairement aux nouveaux professionnels qui misent essentiellement sur la formation, aucun de ces salariés ne s'est engagé dans la préparation d'un diplôme en suivant une formation externe. Ils justifient le non recours à ce dernier type de formation par des conditions de travail qui rendent sa réalisation particulièrement difficile (travail posté, vie familiale). Dans leur moindre engagement dans la formation, tant interne qu'externe, rentrent également en jeu d'autres considérations : la rentabilité de ces investissements particulièrement lourds acquis à l'extérieur de l'entreprise leur paraît incertaine à leur retour dans l'entreprise. Il en est de même de la rentabilité de la formation interne sur le marché externe du travail où les fonctions exercées dans l'entreprise suite à l'acquisition de compétences ne sont pas obligatoirement reconnues à l'extérieur.

En résumé, les nouveaux professionnels qui recourent à l'évaluation des performances sont plus sensibles aux incertitudes liées à la formation et hésitent à en prendre les risques. D'où leur moindre propension pour des stratégies de carrière externe, voire une moindre disposition à la mobilité dans l'entreprise, un attachement plus fort au service : "il me faudrait tout réapprendre si je changeais de bâtiment".

d) Les augmentations individuelles en fonction des performances

Le système de "la courbe" (c'est-à-dire le système en vertu duquel le salaire évolue, dans un coefficient donné, en fonction de la performance et de l'âge) est critiqué par les nouveaux professionnels. Les salariés ne font qu'une assez faible relation entre leurs performances et les augmentations individuelles qu'ils reçoivent. Le mode d'attribution de ces augmentations est dénoncé comme "un système de fonctionnaire". Ce qu'ils visent avant tout, c'est une hausse de coefficient et, par-delà, un changement de fonction. La fourchette de salaire à l'intérieur du coefficient est regardée comme un palliatif médiocre au changement de coefficient. C'est un substitut qui ne peut constituer en soi un objectif professionnel. Leurs exigences d'équité consistent avant tout dans la reconnaissance de leur travail dans une trajectoire professionnelle, dans l'attribution de promotions ainsi que dans le fait que des possibilités leur soient données d'acquérir des formations ouvrant la voie à la préparation de diplômes.

²⁵ Cf. tableau n° 2

Conclusions

EN instaurant un système de rémunération en fonction des performances, l'entreprise s'était fixée une série d'objectifs :

- motiver les salariés pour développer la productivité du travail ;
- renouveler les compétences pour les adapter à de nouvelles formes d'organisation de la production qui se mettent progressivement en place ;
- clarifier et harmoniser les règles salariales.

Les règles nouvelles amènent les salariés à modifier leurs comportements. Toutefois, ces comportements apparaissent fortement hétérogènes. Malgré l'unification et l'harmonisation des règles salariales, les stratégies qu'adoptent les salariés pour faire évoluer leurs rémunérations apparaissent extrêmement diversifiées. On a pu relever, dans des groupes d'individus occupant des emplois identiques, de mêmes niveaux hiérarchiques ou travaillant dans les mêmes services, des différences sensibles en ce qui concerne leurs dispositions à la prise de risque, leurs rapports à l'incertitude, leurs conceptions de l'équité. Les salariés ne conçoivent pas leurs stratégies salariales de façon isolée. Ces stratégies sont étroitement imbriquées avec d'autres stratégies, notamment des stratégies formatives. En matière de formation, les propositions de l'entreprise semblent encore trop floues pour beaucoup. Une grande partie de ceux qui ont été qualifiés d'hommes sur le repli, d'hommes de métiers et de nouveaux professionnels hésitent à s'engager dans un processus de formation. Ceux qui s'y engagent n'excluent pas des stratégies de sortie de l'entreprise à plus ou moins long terme. Les réactions des salariés dépendent aussi des objectifs qu'ils se fixent en matière de progression professionnelle, de carrière. On peut se demander si l'entreprise a donné un contenu professionnel suffisamment fort aux diverses fonctions qu'elle a définies. On se trouve en présence de salariés qui ont des attentes et des horizons professionnels très différents. Certaines des remarques faites tant par les salariés que par l'encadrement montrent qu'un travail de clarification ou de perfectionnement de certains outils existants restait à accomplir au moment où l'étude a été réalisée (sur les critères d'évaluation des compétences et des performances, sur les conditions de changement de coefficient, sur le balisage salarial des trajectoires de formation, sur les procédures d'évaluation et de certification de la formation, etc.).

✓ ENTREPRISE N° 2

**UNE DYNAMIQUE DES RÉMUNÉRATIONS
INDIVIDUELLES QUI REPOSE SUR LE TRYPTIQUE
FORMATION-ORGANISATION-RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE**



L'ENTREPRISE N°2 est une société anonyme, filiale à 100 % d'un groupe agro-alimentaire français. Elle est leader du marché national de la bière. Son chiffre d'affaires est de l'ordre de 6000 millions de francs. Ses effectifs étaient, en 1989, de 3060 personnes.

L'enquête a été réalisée dans deux usines. Elles sont dénommées, ci-après, A et B. Jusqu'à la fin de 1986, les deux usines appartenaient à deux sociétés brassicoles distinctes qui relevaient du même groupe agro-alimentaire. A cette époque, une fusion a été opérée entre les deux sociétés. Les rémunérations de la société B étaient inférieures de 10 à 15% aux rémunérations de la société A.

2.1. LES CHANGEMENTS DE RÈGLES DE RÉMUNÉRATION, D'ORGANISATION ET DE FORMATION

Avant d'analyser quelles sont les nouvelles règles de rémunération instituées par l'entreprise et comment les salariés réagissent à ces règles, il convient de préciser la nature et la chronologie des changements engagés par l'entreprise, c'est-à-dire la façon dont elle a conduit chacun de ces changements et les a articulés entre eux.

2.1.1. Chronologie des changements

L'entreprise prend conscience du tassement du marché et de ses surcapacités de production en 1984-1985. La Direction décide alors une réorganisation en profondeur de la production. Cette réorganisation donne lieu à une approche globale et planifiée du changement. Plusieurs types d'action visant à accroître la productivité ont été simultanément engagés :

A/ Une réorganisation du travail en fonction d'une cible organisationnelle.

La réorganisation des services vers des produits "haut de gamme" avec de petites séries conduit l'entreprise à rechercher la transversalité et la flexibilité des compétences à l'intérieur de ses usines, notamment dans l'usine A conçue pour la grande série. La flexibilité des hommes a été pensée à partir de la flexibilité des techniques de production. La flexibilisation des ressources humaines a été conçue en fonction des délais et de la rapidité des machines, très variables selon les différents secteurs de l'usine²⁶.

²⁶ Le cycle de production est hebdomadaire au conditionnement, journalier aux expéditions. Au sein de la fabrication proprement dite, il est d'une durée de trois heures au brassage qui travaille en discontinu, d'une durée mensuelle en fermentation, d'une durée hebdomadaire au filtrage qui est étroitement lié au conditionnement.

Les changements d'organisation et de technologie ont été étalés dans le temps. Ils ont été réalisés secteur par secteur (usine par usine, service par service) à partir de 1985. Ils ont été pour l'essentiel achevés en 1988. L'ordre de réorganisation des services a été déterminé par le programme d'investissement technologique ainsi que par la volonté de ne pas perturber la production pour des motifs techniques et sociaux. L'usine A, à elle seule, produit le quart de la bière française. La réorganisation a été centrée autour de la technologie propre à chaque service. Ces modalités de changement ont suscité des possibilités, forcément limitées, de transversalité, de flexibilité des compétences et de mobilité qui s'inscrivent, sauf exception²⁷, à l'intérieur du cadre de l'atelier, d'un bâtiment, d'une ligne de production.

B/ Une réduction des effectifs

Les sites les moins rentables ont été fermés (application de plans sociaux successifs de 1985 à 1991).

Les investissements de modernisation technologique sont allés croissants depuis le début des années 80 jusque vers le milieu de la dernière décennie. En 1987, l'essentiel de cette modernisation était achevé. Les besoins en emplois ont été déterminés en fonction des organisations-cibles.

C/ Un développement de la formation continue

L'investissement en formation, déjà conséquent, a été intensifié dès 1984-1985 pour assurer la réussite du changement organisationnel avec le personnel en place. Par chance pour l'entreprise, cet investissement ne constituait pas pour elle une nouveauté. Il a été développé alors que l'entreprise était en sur-effectif.

D/ Une nouvelle grille de classification

La Direction a subordonné la conduite du changement de son système de rémunération à la mise en place d'une nouvelle grille de classification. Cette dernière a elle-même été subordonnée au changement technique et organisationnel. L'élaboration du nouveau système de classification (1987-1988) a suivi la conception de la nouvelle organisation. Ce système a davantage été instrumenté pour réussir le changement d'organisation du travail et permettre à l'entreprise de mieux le gérer à l'avenir que pour reconstruire une nouvelle hiérarchie salariale.

²⁷ Des professionnels d'entretien sont passés "avec la baïonnette dans le dos" du secteur de la maintenance à celui du conditionnement pour occuper de nouvelles fonctions de machinistes.

E/ La rupture organisationnelle

Les actions précédentes ont principalement eu pour objectif de rendre possible, dans une première phase, *la rupture organisationnelle* et d'assurer sa réussite. Les outils de gestion permettant à l'encadrement d'assurer une gestion plus fine et plus individualisée des compétences ont été mis en place au cours des années qui ont suivi les changements organisationnels : référentiels de compétences permettant à la hiérarchie de gérer les changements individuels de niveaux et d'échelons ; entretiens individuels annuels.

2.1.2. Principes généraux de la politique salariale

Pour déterminer sa politique de rémunération, l'entreprise dispose d'une autonomie qui s'exerce dans le cadre d'orientations générales définies par le Groupe auquel elle appartient. Ces orientations se traduisent dans le rôle attribué à la rémunération dans la gestion de l'emploi ainsi que dans une série de règles communes relatives à l'évolution générale des salaires, à la composition de la rémunération et à son individualisation.

La flexibilité de l'emploi est privilégiée par rapport à celle des salaires : il s'agit là d'un principe arrêté par le Groupe depuis deux décennies. Dans toutes les sociétés, les rémunérations ont été maintenues chaque fois que les horaires ont été réduits. L'entreprise a été amenée jusqu'à présent à pratiquer *une politique de hauts salaires* pour plusieurs raisons. La première tient au fait que ses principales usines sont proches de l'Allemagne. La seconde tient au fait que l'ancien système de rémunération, en raison des automatismes qui le caractérisaient, conduisait quasi mécaniquement la direction à pratiquer une telle politique. Cette dernière a dû "faire avec" l'inertie de l'ancien système de règles salariales. Il n'est pas aisé de passer d'un compromis social autour du salaire, basé sur un partage des gains de productivité favorable aux travailleurs, à un nouveau compromis. Si la main-d'œuvre est payée cher, la Direction entend conduire en contrepartie une politique de productivité. Pour assurer une meilleure rentabilisation des investissements, cette politique suppose d'une part des réductions d'effectifs, d'autre part une forte implication du personnel et un haut niveau d'exigences professionnelles. Enfin, la politique de hauts salaires s'explique aussi en partie par le fait que la Direction Générale du Groupe veut éviter les grèves : ainsi que nous l'avons déjà indiqué, l'entreprise, une des principales sociétés du groupe, produit 25% de la bière française.

Les fortes hausses de salaires tendent à ne plus être considérées par la Direction comme génératrices à elles seules de gains de productivité. Dans l'industrie de process, c'est la technologie qui domine. Tout va dépendre de la rapidité avec laquelle les machines seront dépannées, de la formation des dépanneurs, de l'ambiance de l'atelier, du degré de coopération entre les individus sur la ligne de fabrication, entre la maintenance et la production. La productivité dépend de la qualité du produit réalisé du premier coup et, donc, de la qualité du travail. Cette dernière résulte moins du seul salaire que d'une organisation qui "prend en considération" le salarié.

Si les niveaux de salaire sont élevés, ils doivent néanmoins rester cohérents avec l'environnement géographique (marché local, national) et professionnel (branche). La D.G.R.H. du Groupe ne cherche pas à uniformiser ces derniers entre les différentes sociétés. Les salaires dépendent avant tout des résultats économiques de l'entreprise ainsi que de son contexte de marché.

Tant que la situation économique de l'entreprise le permet, la Direction s'engage à maintenir le pouvoir d'achat moyen. Ce dernier est maintenu par les augmentations générales. L'augmentation du pouvoir d'achat résulte des autres éléments de rétribution : ancienneté, glissements catégoriels, intéressement, promotions. Les augmentations générales suivent l'inflation sans automaticité. Il convient de veiller à ce que l'écart entre l'évolution du coût de la vie et celle de la rémunération demeure socialement acceptable. Les recommandations émises en fin d'année par la Direction Générale du Groupe jouent un rôle moteur dans la décision de la société.

La rémunération individuelle est composée de deux types d'éléments :

- des éléments salariaux qui évoluent de manière *irréversible* ; le salaire de base, mensuel ou différé (13ème mois). Il est attaché à la classification et fixé en tenant compte d'un niveau de salaire minimum garanti par l'entreprise ; les compléments individuels, liés à l'ancienneté (prime d'ancienneté) et, pour certaines catégories de salariés, à la compétence à l'intérieur de "fourchettes" de salaire pré-établies ;
- des éléments réversibles qui correspondent à des primes individuelles et collectives ; les primes individuelles sont rares et réservées aux seuls salariés bénéficiant de mesures salariales individuelles irréversibles ; les primes collectives sont celles liées aux résultats de l'entreprise : participation et intéressement ; la prime d'intéressement est calculée sur la base du résultat brut d'exploitation. L'intéressement redistribué à chaque salarié est modulé selon un critère de sectorialisation reposant sur la notion d'unité de travail (une usine représentant une seule unité) ; le critère de sectorialisation retenu pour l'accord en cours est le nombre d'accidents du travail, avec ou sans arrêt.

Il n'y a pas de différenciation des salaires pour des tâches comparables pour les salariés percevant moins de deux fois le S.M.I.C. (autrement dit, pas de différenciation du salaire de base à classification identique). L'individualisation ne doit pas être, pour ces salariés, à l'origine d'une perte de pouvoir d'achat. La volonté de la Direction est de ne pas porter atteinte, par des pratiques salariales inadaptées, à l'efficacité du travail d'équipe particulièrement importante dans les industries de process. La solidarité ouvrière est une valeur économique positive que la Direction de l'entreprise entend préserver. L'individualisation suppose aussi une capacité d'appréciation des performances et du mérite de chacun par l'encadrement moyen. Or, la première ligne de commandement n'est pas actuellement jugée en mesure de remplir correctement cette fonction, soit qu'elle n'ait pas encore reçu à ce jour de formation adéquate, soit que l'ancienne maîtrise soit estimée incapable d'y parvenir en raison des critères sur lesquels elle avait été recrutée.

2.1.3. Les articulations de la rémunération avec les autres leviers de gestion des ressources humaines

Les innovations intervenues dans le système de rémunération de l'entreprise depuis 1985 n'ont pas porté sur les formules de rémunération. Les principes concernant l'intéressement ou l'individualisation étaient déjà posés. Ces innovations ont porté sur les modalités de fixation de la rémunération individuelle (via la qualification) et sur ses modalités de progression. Ces changements de modalités ont résulté d'un renouvellement des articulations entre le salaire d'une part, la qualification, la classification et la formation d'autre part.

A/ Salaire et classification

a) *Structure du nouveau système de classification*

Contrairement à l'ancien système de qualification en vigueur jusqu'en 1987, le nouveau système n'a pas été conçu à partir d'une analyse individuelle des postes, mais selon une approche globale des niveaux de qualification. Les éléments structurants de la nouvelle grille sont constitués des niveaux qui la composent ainsi que des filières professionnelles qui en représentent la dimension dynamique. Ces dernières permettent d'offrir aux salariés des déroulements de carrière et de mettre en oeuvre une gestion prévisionnelle des emplois.

La grille est composée de huit niveaux, dont quatre pour les ouvriers-employés et trois pour les techniciens et agents de maîtrise. Chacun de ces niveaux est à son tour décomposé en trois échelons. L'accès à un niveau renvoie à une série d'exigences posées dans une définition. L'ensemble de ces définitions a été élaboré en recourant à cinq critères (formation, complexité du mode opératoire, champ d'activité, autonomie, complexité relationnelle).

Les définitions d'échelons ont été élaborées sur des critères différents selon les catégories de salariés. Pour les ouvriers, elles ont été établies à partir de critères spécifiques aux diverses filières professionnelles (process, qualité, conditionnement, filière technique, logistique). Pour les T.A.M. (techniciens et agents de maîtrise), selon des critères plus généraux (champ d'action, initiative et autonomie, compétence et expérience). A chaque échelon est attaché un niveau de salaire de base. La grille détermine douze niveaux de salaire pour les ouvriers et neuf niveaux pour les T.A.M. Il y a continuité de la grille de classification dans la mesure où il existe un chevauchement entre le niveau supérieur réservé aux ouvriers et le premier niveau réservé aux T.A.M.. Il n'y a pas de continuité dans la grille de salaire dans la mesure où les salaires de "fin de carrière" des ouvriers sont supérieurs aux salaires de début de carrière des T.A.M.

b) Instauration de filières professionnelles et de "métiers évolutifs"

Le système de classification définit de nouvelles modalités de construction de la qualification. Il substitue à la notion de "poste" celle de "métier". Le métier est dit "évolutif" à un double titre. La construction de la qualification individuelle résulte de la progression du salarié dans une filière professionnelle propre à un métier donné. Les niveaux de maîtrise du métier à l'intérieur d'une filière sont balisés par des niveaux de classification. Le cheminement de l'individu à l'intérieur de la filière résulte de la mise en oeuvre des compétences requises dans l'emploi qu'il occupe. La filière définit un espace codifié de mobilité à l'intérieur duquel le salarié peut parfaire l'acquisition de son métier. Elle intègre aussi la dimension dynamique du métier dans la mesure où ce dernier est appelé à évoluer en fonction des changements techniques et d'organisation.

c) Les classifications, un outil de gestion prévisionnelle des compétences

La volonté de l'entreprise, clairement affichée dès le départ de sa réflexion sur la nouvelle grille de classification, était de substituer à l'articulation existant entre la classification et la rémunération du poste un système de classification reposant non plus sur le poste, mais sur la compétence réellement mise en oeuvre par le salarié dans son travail. Le nouveau système de qualification devait contribuer à arrêter la "course au salaire" engagée par le personnel de production par le biais d'une poussée continue sur les coefficients. La grille de classification n'est pas conçue comme un instrument de gestion des salaires ; *elle est avant tout un outil de gestion dynamique des qualifications et des compétences*. Elle doit faciliter l'atteinte de la cible organisationnelle avec le personnel en place. Le rôle joué par la rémunération dans le changement d'organisation n'a pas été le même dans les différentes usines. Dans l'usine A, c'est le changement d'organisation du travail qui a ouvert des possibilités d'évolutions professionnelles aux salariés. Dans l'usine B, l'application de la nouvelle grille de classification en 1988 a eu pour effet de relever les salaires, inférieurs à ceux de l'usine A, de 20 à 30%.

B/ Salaire et progression dans la filière

La filière professionnelle représente la voie normale de promotion. La promotion se traduit par un changement de niveau de classification. Elle est subordonnée à une série de conditions connues des salariés. Ces conditions sont les suivantes :

- l'existence d'un poste à pourvoir (information du personnel par voie d'affichage) ;
- le suivi d'une formation au cours de laquelle le salarié doit faire la preuve de sa capacité à mettre en oeuvre les connaissances acquises ; cette formation est nécessaire en cas de changement de niveau de classification ;
- la validation par la hiérarchie ; à l'issue de sa formation, le salarié est reçu, pour une durée déterminée à l'avance, dans un niveau d'accueil ; il n'est confirmé dans la fonction qu'après décision de la hiérarchie.

C/ Salaire et formation

La formation constitue pour l'entreprise un des principaux leviers stratégiques grâce auquel elle entend maîtriser les technologies, les formes d'organisation flexible et les emplois. Elle est utilisée pour accompagner les différents processus de changement dans lesquels l'entreprise se trouve engagée²⁸. L'intégration de la politique de formation dans la gestion des ressources humaines passe par l'élaboration d'articulations avec les qualifications, la mobilité et la rémunération. Le nouveau système de rémunération institue des règles qui lient étroitement la progression du salaire à la formation continue suivie par l'individu. Il tend à atténuer la règle d'évolution du salaire à l'ancienneté qui pouvait résulter d'un changement systématique d'échelon ou de coefficient, que ce changement ait été accordé par la hiérarchie ou attribué au salarié en application d'une convention d'entreprise. L'acquisition des compétences requises pour occuper un emploi (donc l'accès à une qualification supérieure dans une filière professionnelle) passe obligatoirement par une période de formation. Cette articulation est médiatisée par la classification puisque le salaire de base reste toujours déterminé par le niveau de l'emploi occupé. Les sauts de qualification les plus significatifs nécessitent une formation sanctionnée par un diplôme de l'Éducation nationale. Tout parcours formatif n'ouvre pas droit à une progression salariale. Pour être reconnu, ce parcours doit s'exercer dans la filière professionnelle.

Le tableau suivant donne l'exemple de la filière "conditionnement" :

| Niveaux de classification | Fonctions |
|---------------------------|--|
| Niveau I.1 | Machiniste sur machine simple |
| Accès au niveau II | Acquisition d'une "polyvalence de zone" + maintenance 1er niveau |
| Accès au niveau II.3 | Engagement d'une formation C.A.P. "C.M.A.C" (1) |
| Accès au niveau III.1 | Agent de production retenu en tant que "pilote de ligne" et titulaire du C.A.P. "C.M.A.C." |

(1) C.A.P. de conducteur de machines automatisées de conditionnement

²⁸ Cf. les analyses de P. Méhaut à propos des innovations d'accompagnement en matière de formation : "Vers un nouveau rapport de l'entreprise à la formation ?" G.R.E.E. - C.N.R.S., Nancy, 1989, multigr.

Toutefois, l'acquisition de la qualification reste subordonnée à la réussite de la formation ainsi qu'à la mise en oeuvre des compétences acquises. L'entreprise paie, non des savoirs, mais des savoir-faire mis en oeuvre à court terme. La progression du salarié dans la filière professionnelle est liée à la mise en oeuvre effective dans son nouvel emploi des compétences acquises par la formation. Elle est balisée par des niveaux de classification différents : à l'accueil, après une période de validation, puis après confirmation dans la fonction. Une modification à la règle subordonnant l'acquisition de la qualification à la réussite de la formation a été introduite en 1990 : un accord d'entreprise établit directement une passerelle entre le salaire et la formation. Il est convenu qu'un demi-échelon est attribué aux salariés acceptant de s'engager dans un parcours de formation fixé par l'entreprise.

D/ Salaire et évaluation

Dans le nouveau système de rémunération, les processus d'évaluation et de régulation occupent une place plus importante qu'auparavant. Il en est ainsi notamment en raison du rôle central donné à la formation dans l'acquisition de la qualification et des compétences.

La fonction de régulation, dans sa dimension évaluative, est exercée à la fois par des instances internes et externes aux services de production. Au plan externe : l'Éducation nationale pour la validation des formations par le diplôme ; le service "organisation-formation" pour l'évaluation des besoins de formation des services et des demandes de stages individuelles. A l'intérieur des services, la fonction évaluative de l'encadrement se trouve renouvelée. Toutefois, pour la hiérarchie, l'objet de l'évaluation varie selon le niveau de qualification des salariés.

Les salaires des catégories les plus qualifiées se trouvent situés à l'intérieur d'une fourchette qui donne lieu à individualisation de la rémunération (niveaux IV et V pour les ouvriers-techniciens de production et la maîtrise). L'évaluation de la hiérarchie porte dans ce cas sur la formation et sur le salaire. En 1991, cette évaluation a porté seulement sur la vérification du "bon positionnement" du salarié à l'intérieur de la fourchette attachée à son échelon.

Les catégories moins qualifiées (niveaux I, II et III) correspondent à des effectifs plus nombreux. Pour eux, il n'y a pas, pour des motifs déjà évoqués, d'individualisation de la rémunération pour un même niveau de classification. L'évaluation ne porte que sur la formation et l'adéquation de l'individu au poste de travail qu'il occupe. La hiérarchie n'a pas, pour ces catégories, à intervenir dans la fixation et l'évolution de la rémunération individuelle. Cette dernière est déterminée, non par le référentiel des compétences ou celui des formations, mais par le référentiel des emplois.

Le choix a été fait de ne pas donner la possibilité à l'encadrement de recourir au salaire en tant que levier de gestion du personnel. Une cause de tension entre le personnel et la hiérarchie à propos du salaire se trouve ainsi évitée. Un facteur de dérive de la masse

salariale se trouve également supprimé. La maîtrise doit constamment s'assurer que chacun remplit correctement au sein de l'équipe la tâche qui lui est confiée et se trouve bien à la place qui lui convient. Les moyens dont elle dispose pour impulser le travail relèvent essentiellement de "l'animation" et de l'attention portée aux individus, de la gestion de la mobilité et de la formation. Reste posée la question de la sanction de l'opérateur qui ne souhaite pas s'améliorer.

2.2. LES RÉACTIONS DES SALARIÉS VIS-À-VIS DES RÈGLES DE RÉMUNÉRATION

Pour l'entreprise, un des principaux enjeux des nouvelles règles de rémunération est l'établissement d'un nouveau rapport de confiance entre elle et ses salariés. Ce rapport était naguère basé sur une relation d'emploi de très longue durée et, en matière de salaire, sur la progression continue du pouvoir d'achat. Cette relation s'est détériorée à partir de la seconde moitié des années 80. Les plans sociaux successifs qui ont visé à réduire les effectifs ont représenté pour les salariés autant de "coups de canif dans le contrat". La volonté de substituer la formation à l'ancienneté en tant que mode de progression de la qualification et de la rémunération constitue une novation importante dans le contrat salarial. Il importe de savoir comment les salariés réagissent à ces changements de règles, si ces changements contribuent à la dégradation de la relation de confiance ou, au contraire, à son rétablissement sur des bases nouvelles.

La façon dont l'entreprise a conduit son processus de changement technique et organisationnel a produit des situations de travail plus hétérogènes qu'elles n'étaient autrefois. Cette hétérogénéité se traduit par la grande diversité des rapports des salariés à la qualification, à la formation et à la rémunération. D'un service à un autre, à l'intérieur d'un même service ou d'un même atelier, voire d'une même séquence organisationnelle, on trouve :

- des salariés pour lesquels la rémunération dépend surtout du poste qu'ils occupent ;
- des salariés qui, par leur rémunération, se trouvent en situation de double allégeance vis-à-vis du poste et de l'équipe ;
- des salariés pour lesquels la rémunération dépend d'abord de leurs rapports privilégiés à l'équipe, via la formation qu'ils reçoivent ou qu'ils dispensent, leurs responsabilités dans la marche du groupe de travail, etc.

Ces salariés ont des conceptions différentes de leurs contributions et de leurs rétributions. Leurs réactions vis-à-vis des innovations de l'entreprise en matière de rémunération sont extrêmement diversifiées. Il en est de même de leurs jeux stratégiques sur le salaire. Leur rémunération globale est constituée de plusieurs éléments. L'évolution de chaque élément dépend de critères de variation sur lesquels ils ont plus ou moins de prise. Dès lors il n'est pas surprenant que les salariés portent des jugements différents sur ces éléments, leur pertinence, leur légitimité, leur équité, leur caractère plus ou moins

motivant. L'éclatement des attitudes se manifeste en particulier en matière d'individualisation des augmentations, de prime d'ancienneté et d'intéressement.

La même diversité peut être observée en ce qui concerne les ambitions et les projets professionnels des salariés. La représentation qu'ils ont de leur avenir professionnel et salarial dans l'entreprise (aussi bien au-dehors de l'entreprise) est étroitement liée au caractère plus ou moins évolutif des métiers qu'ils exercent. Elle est liée à leur positionnement à l'intérieur de l'organisation, à leurs possibilités d'accès à la formation, à la création de nouvelles fonctions consécutives aux opérations de réorganisation de la production, aux actions de formation qui leur sont offertes.

L'originalité du système de qualification et de rémunération instauré par l'entreprise réside dans le fait qu'il associe étroitement le changement technique et organisationnel, les parcours professionnels et salariaux et la formation. Le profil professionnel que l'entreprise entend promouvoir est celui des hommes de métier. Elle cherche à intégrer les salariés dans son organisation en leur proposant de se former pour acquérir un nouveau métier et de le développer. Un nouveau rapport de confiance avec l'entreprise est en train de s'élaborer à partir de la dynamique technologie-organisation-formation et de la filière professionnelle. A l'inverse, l'absence de perspectives d'évolution professionnelle et salariale contribue à la détérioration de ce rapport.

Nous évoquerons successivement :

- le cas des salariés qui exercent des métiers évolutifs (les hommes de métier) ;
- le cas des salariés qui exercent des métiers non ou faiblement évolutifs (les hommes sur le repli) ;

Nous évoquerons aussi le cas des salariés qui ne se satisfont pas des parcours professionnels et salariaux qui leur sont proposés, élaborent des stratégies de carrière qui peuvent les amener à quitter l'entreprise et font de la formation l'élément central de cette stratégie (les nouveaux professionnels). La question est de savoir dans quelle mesure l'entreprise parvient à retenir ces derniers et à répondre à leurs attentes.

2.2.1. Les salariés qui exercent des métiers évolutifs

A/ D'une qualification de tâches à une qualification définie par une complémentarité d'équipe

Pour inciter les salariés à modifier leurs comportements dans le travail et à s'adapter aux changements d'organisation, l'entreprise a cherché à articuler le salaire avec des types de qualification différents de ceux qu'elle avait développés antérieurement. Dans les secteurs qui ont fait l'objet d'une réorganisation, les postes de travail ont été élargis. Les qualifications ne sont plus aussi étroitement déterminées par la machine. Elles correspondent davantage à une zone d'activité. Les tâches confiées aux salariés ont été diversifiées. Leurs champs d'intervention ont été accrus. Ainsi, au conditionnement, le

travail des opérateurs ne se limite plus à l'exécution de tâches répétitives. Les machinistes sont appelés à exercer plusieurs niveaux de polyvalence et de polyfonctionnalité sur une ou plusieurs machines ou sur l'ensemble des machines composant une ligne de conditionnement. Les mécaniciens-machinistes et les pilotes de ligne sont totalement polyvalents sur la ligne. En sus du pilotage d'une machine, les premiers assurent les réparations des pannes sur l'ensemble du parc de machines, les seconds remplissent des fonctions de gestionnaires de la production.

En outre, les salariés peuvent évoluer dans leur emploi ou, selon la terminologie adoptée par l'entreprise, dans leur "métier" à l'intérieur d'une filière professionnelle. Ces métiers sont dits "évolutifs" dans la mesure où leurs contenus sont appelés à évoluer en fonction des changements techniques. On trouve ce type de métier dans des secteurs qui ont fait l'objet de changements d'organisation importants. C'est notamment le cas des métiers du conditionnement (mécanicien-machiniste, pilote de ligne).

Simultanément, le travail d'équipe a été privilégié en raison de l'importance croissante de la coopération entre les salariés. Plus le métier est évolutif, plus l'individu qui l'exerce est amené à se dégager de la machine et à privilégier son rapport au groupe de travail et à la ligne de production. Les agents de production de conditionnement considèrent que la solidarité de l'équipe est un élément essentiel de leur efficacité productive. Cette allégeance des salariés à l'équipe marque profondément leurs rapports à leur travail ainsi qu'à leur rémunération.

B/ L'avenir professionnel des titulaires de métiers évolutifs : une confiance dans l'entreprise accordée dans l'incertitude

La représentation que les salariés ont de leur avenir professionnel et salarial dépend du secteur de l'entreprise dans lequel ils sont employés, des possibilités d'évolution de l'organisation à plus ou moins longue échéance, des nouvelles fonctions associées aux réorganisations. Les représentations qu'ils ont de leur avenir dépendent du type d'emplois qu'ils occupent, des possibilités qui leur sont données de changer d'affectation, d'accéder à la formation, etc. Les salariés qui exercent des métiers "évolutifs" manifestent une volonté de progresser dans leur rémunération en même temps que dans leur travail. Pour eux, les deux sont liés : compte tenu du système de rémunération en vigueur, une évolution salariale ne peut résulter que d'un changement de fonction. Ce sont aussi ceux qui affirment le plus fermement leur confiance dans le fait que l'entreprise leur proposera "toujours" des possibilités d'évolution professionnelles et salariales. On notera toutefois que les projets d'évolution des salariés demeurent assez flous. Leur confiance est teintée d'incertitude car ils ne savent pas exactement ce que sera leur avenir.

Le degré d'incertitude des salariés par rapport à leur avenir diffère selon la position qu'ils occupent dans la filière professionnelle.

a) Les salariés situés en bas ou en cours de filière

Il s'agit de travailleurs qui ont été retenus lors des processus de sélection ayant accompagné la mise en place de la nouvelle organisation de la production pour occuper les emplois moins qualifiés. L'organisation, telle qu'elle est actuellement conçue, leur laisse encore des possibilités de changer de fonction et de progresser normalement dans leur filière par l'acquisition de compétences nouvelles. C'est le cas des machinistes de conditionnement pour qui le passage du C.A.P.-C.M.A.C. représente un objectif possible. Pour eux, l'incertitude réside plutôt dans la réussite de la formation et l'évaluation de la hiérarchie.

b) Les salariés situés en haut d'une filière

Ce sont ceux qui ont le plus bénéficié du changement d'organisation. Ils occupent souvent des fonctions nouvelles et stratégiques : pilote de ligne au conditionnement, cariste leader aux expéditions. Leur confiance dans la capacité de l'entreprise à leur proposer à l'avenir des possibilités d'évolution comme dans leurs propres capacités à s'engager de nouveau dans le processus d'acquisition et de reconnaissance des compétences est particulièrement forte. Mais cette confiance est accordée dans l'incertitude : "on nous a dit qu'on allait évoluer, mais vers quoi ...?". "Il semble qu'il y ait des possibilités d'aller vers des emplois d'encadrement. Beaucoup d'ouvriers passent T.A.M.... Mais y-aura-t-il des postes libres ? Y aura-t-il besoin d'A.M., d'emplois postés ?...". Ils se voient "évoluer avec l'organisation". Ils se rendent compte que leurs possibilités d'évolution dépendent de l'évolution du segment d'organisation (service, ligne de production, etc.) dans lequel ils sont insérés. L'entreprise doit donc faire preuve "d'imagination organisationnelle", réfléchir en permanence à des schémas d'évolution de ses organisations pour leur ouvrir des perspectives. Pour les chefs de service, la gestion des carrières de leurs collaborateurs passe surtout par la gestion prévisionnelle du développement de leur organisation.

C/ Les moyens de valorisation de la rémunération : l'évaluation des compétences acquises en formation entre en concurrence avec l'ancienneté

Plusieurs moyens de valorisation de la rémunération ont été privilégiés par l'entreprise : la formation ; l'évaluation des compétences, des efforts et des résultats personnels dans leurs rapports avec ceux de l'équipe ; les résultats de l'entreprise.

Mis à part le cas des salariés de niveau IV et au-delà, qui peuvent éventuellement recevoir une augmentation individuelle, la seule possibilité qu'a le salarié d'augmenter sa rémunération est de progresser dans la classification. Pour cela, il peut soit changer d'échelon à l'intérieur de sa fonction, soit progresser de coefficient en occupant une nouvelle fonction. Dans les deux cas, la formation est un point de passage obligé pour

acquérir les nouvelles compétences qui permettront de remplir de nouvelles tâches. Toutefois, l'entreprise entend directement rémunérer non les compétences acquises par la formation, mais seulement celles qui sont mises en oeuvre dans le travail. L'évaluation devient un élément crucial de valorisation du salaire puisque l'encadrement est chargé de valider, *in fine*, la mise en oeuvre, dans la fonction, des compétences acquises par la formation.

a) Des rapports diversifiés à la formation

Lorsqu'on interroge les salariés sur les moyens qu'ils privilégient pour faire progresser leur rémunération, les choix qu'ils font apparaissent très diversifiés. Il en est de même en ce qui concerne la façon dont ils hiérarchisent leurs choix. Plus les travailleurs exercent des activités évolutives, plus les relations qu'ils établissent entre les éléments de valorisation de la rémunération apparaissent multiples et complexes. C'est le cas du conditionnement ou de la chaufferie. Le fait d'exercer de telles activités semble multiplier leurs possibilités de stratégies salariales.

Les opérateurs de conditionnement misent systématiquement sur la formation. Leur attitude est déterminée par le balisage professionnel et salarial que l'entreprise a mis en place. Ils demandent à l'entreprise de les "intéresser" à la formation de la même façon qu'elle les intéresse aux résultats. Le mécanicien-machiniste de conditionnement ou le pilote de ligne estime que la compétition à laquelle la formation peut donner lieu est fondée. Pour eux, cette compétition ne nuit ni à la qualité, ni à la coopération dans le travail.

Toutefois, les rapports à la formation des salariés de la production sont très hétérogènes. La place qu'ils attribuent à la formation en tant que facteur de progression de leur rémunération est très variable selon les services. Cette place est particulièrement importante là où un changement d'organisation a été engagé. Ce changement d'organisation a été le processus qui a rendu possible la définition de nouveaux niveaux de compétences à l'intérieur des filières professionnelles, de parcours de formation sanctionnés par une progression de la qualification et du salaire. C'est le cas du secteur du conditionnement qui représente le cas le plus achevé d'une transformation organisationnelle. C'est aussi le cas de la chaufferie.

Les machinistes, les mécaniciens-machinistes et les pilotes de ligne au conditionnement n'accordent pas une place identique à la formation :

Pour les machinistes, la formation est précédée d'une exigence préalable, l'effort personnel remarqué par l'agent de maîtrise. La formation est une récompense qu'il faut gagner. L'élément principal est l'effort du salarié dans son travail. Il lui donne accès à la formation, donc à la promotion. La formation et les résultats de l'entreprise, qui agissent sur le montant de sa prime d'intéressement, constituent les deux éléments essentiels de sa rémunération.

Les mécaniciens-machinistes ont un rapport plus étroit et plus direct avec la formation. En raison de leur profil de professionnel, ils en font une condition indispensable à l'exercice de leur métier. Ce qui est premier, c'est la formation, non l'effort ou les résultats de l'individu. La formation est un droit, une exigence préalable. Ils ne se sentent pas obligés de la "mériter" par leurs efforts. Le problème de la reconnaissance de leurs efforts par l'agent de maîtrise ne se pose pas dans les mêmes termes. La plupart des mécaniciens-machinistes ont davantage confiance dans la formation que dans l'évaluation de leurs compétences par la hiérarchie.

Il en est de même pour les pilotes de ligne : ils sont jugés avant tout sur les résultats de leur ligne. La formation est pour eux le moyen principal grâce auquel ils peuvent améliorer ces résultats. C'est l'évaluation de ces résultats qui rend possible leur envoi en formation et qui relance le processus de progression "formation - changement d'activité - augmentation de salaire". Les pilotes de ligne attendent davantage une progression de leur rémunération d'un effort de formation que d'une augmentation de leur prime d'intéressement. Le renforcement d'une dynamique professionnelle et salariale par la formation réduit les attentes des opérateurs en matière d'intéressement.

Les rapports des salariés à la formation dépendent aussi de facteurs personnels : l'âge des individus ("quand on n'a pas fait de maths depuis plus de 25 ans, on est beaucoup plus épuisé après une journée de stage qu'après une journée de travail normal. Je suis fier d'avoir obtenu un C.A.P. à plus de 40 ans, mais je ne renouvellerai certainement pas cette expérience"). Ils dépendent aussi de conditions de vie personnelle (cas d'un opérateur d'entretien qui associe ses possibilités d'investissement dans la formation en cours du soir au fait que sa femme travaille en 2 X 8 et qu'ils n'ont pas d'enfant). L'incidence du contexte organisationnel est aussi particulièrement importante. La formation apparaît comme un des principaux éléments, situé très en amont du salaire, qui, avec la technologie et l'organisation, contribue à différencier les rapports des salariés à la rémunération selon le type d'emplois qu'ils occupent.

b) La reconnaissance des compétences acquises par la formation dans l'évaluation pose problème

Dans le nouveau système de rémunération, l'évaluation des compétences acquises en formation et mise en oeuvre dans le travail devient cruciale. Les critiques portent parfois sur le manque de clarté des critères d'appréciation. Dans ce cas, ce sont moins les évaluateurs qui sont mis en cause que les procédures et les règles. D'autres critiques concernent plus directement l'encadrement : elles sont émises notamment par les salariés qui ont un rapport intense avec la formation. Ces dernières portent surtout sur la légitimité et la compétence de la maîtrise : les mécaniciens-machinistes contestent la légitimité des pilotes de ligne pour évaluer aussi bien leurs besoins de formation technique que la mise en oeuvre des compétences acquises à l'occasion des stages. Il en est de même des machinistes qui se satisfont de l'intervention, dans la procédure, du

N+2²⁹. Elle relativise l'évaluation du pilote de ligne "qui ne peut plus empêcher systématiquement quelqu'un de monter". Là où pourtant la hiérarchie de compétence est reconnue par les salariés (secteur de la maintenance), les décisions de la maîtrise restent mal acceptées : "certains mettent plus de temps à être reconnus dans leurs compétences sans que l'on sache vraiment pourquoi".

Les opérateurs comptent peu sur leur ancienneté pour faire progresser leurs rémunérations. Peut-on en déduire que la formation a effectivement remplacé l'ancienneté en tant que moteur de variation du salaire ? La réalité n'est vraisemblablement pas aussi tranchée. Les deux critères peuvent co-exister. Dans certains services, l'encadrement sent monter une pression des salariés sur la formation (comme le déclare un machiniste de conditionnement, "les salariés qui ne vont pas en formation ont peur"). Certains agents de maîtrise craignent d'avoir à gérer cette tension à un moment où l'entreprise, passant d'une phase de rupture organisationnelle à une phase de maintenance des compétences, réduit les budgets de formation. Il peut en résulter un accroissement de la compétition des salariés autour de la formation. Par qui cette compétition éventuelle est-elle arbitrée ? La hiérarchie ? Le service organisation-formation ? Si l'entreprise extériorise la gestion de la formation vers un service fonctionnel, sur quels critères ce dernier détermine-t-il les choix, comment connaît-il les salariés ? Pour limiter les tensions, les uns et les autres n'auraient-ils pas tendance à faire corrélérer l'ancienneté avec la formation ? Il peut en être ainsi tant en ce qui concerne l'accès à la formation que la validation des compétences acquises : d'après les remarques des opérateurs, la reconnaissance de la formation est fréquemment l'objet d'un dialogue tendu entre l'ouvrier et l'agent de maîtrise.

c) Les nouveaux professionnels : un recours plus intensif à la formation

Certains salariés, que nous qualifions de "nouveaux professionnels", peuvent exercer des métiers évolutifs ou être insérés dans des organisations où les possibilités de progression professionnelle sont faibles. Ils se distinguent des hommes sur le repli par la place importante qu'ils accordent à la formation reconnue tant dans l'entreprise que sur le marché du travail (importance du diplôme). Ils se distinguent aussi des hommes de métier par le fait qu'ils ne se satisfont pas des parcours professionnels et salariaux qui leur sont proposés par l'entreprise. Ils se servent de la formation pour engager des stratégies de mobilité professionnelle, non seulement dans l'entreprise, mais aussi sur le marché externe du travail.

Il s'agit de salariés qui suivent des formations sur l'initiative de l'entreprise et qui travaillent plus particulièrement dans des secteurs où les possibilités d'évolution professionnelle et salariale demeurent limitées. C'est le cas de jeunes brasseurs qui suivent des formations en alternance pour préparer le C.A.P. de brasserie. Ils vivent

²⁹ N désigne le salarié ; N+1, son supérieur hiérarchique immédiat ; N+2, le supérieur hiérarchique de N+1.

quotidiennement un écart important entre ce qui leur est demandé dans leur travail et le contenu des formations qu'ils reçoivent. Ces formations anticipent sur l'état actuel du métier de brasseur. Elles leur laissent ouvertes des perspectives d'évolution du métier sous réserve d'une réorganisation complète du secteur de la fabrication de l'usine. Le renouvellement de leur métier dépend du programme de modernisation de la brasserie dont ils savent qu'il n'interviendra pas avant cinq à dix ans. C'est leurs parcours de formation qui les aident à construire leur avenir. C'est la réalisation de ce parcours, défini de façon concertée avec l'entreprise, qui les convainc "qu'ils ne resteront pas dix ans à faire le même métier", que des possibilités de mobilité interne, voire externe à l'entreprise, s'ouvriront d'ici là à eux. Ce type de stratégie de sortie pourrait se développer si l'entreprise n'était plus en mesure de faire évoluer les métiers ainsi que les organisations dans lesquelles les salariés qu'elle aurait formés sont insérés.

Il peut s'agir aussi de salariés auxquels l'entreprise ne propose pas de perspectives d'évolution professionnelle ou qui estiment ces perspectives insatisfaisantes. Ils suivent, sur leur propre initiative, des formations préparant à un diplôme reconnu sur le marché du travail, en dehors des heures de travail, sans en informer leur hiérarchie. Ces salariés se déclarent prêts à poursuivre également des stratégies de sortie de l'entreprise dans la mesure où ils ne parviendraient pas à valoriser professionnellement leur diplôme dans l'entreprise.

D/ La rémunération est intégrée, dans une perspective de plus ou moins long terme, avec d'autres modalités de rétribution, notamment avec la formation

Plus le salarié est susceptible d'évoluer dans l'emploi qu'il occupe, plus son rapport à l'équipe l'emporte sur son rapport au poste ou à la machine, moins il enferme la définition de sa rémunération dans l'équivalence simple et directe entre contribution et rétribution. C'est le cas des mécaniciens-machinistes et, plus encore, des pilotes de ligne au conditionnement.

C'est également le cas de ceux que nous avons qualifiés de nouveaux professionnels : jeunes professionnels de maintenance, jeunes agents de fabrication qui réalisent un important investissement en matière de formation. La rémunération demeure, pour cette catégorie de salariés, un élément primordial de leur rétribution. Mais leurs attentes en matière de rétribution ne sont pas uniquement d'ordre salarial. Elles portent aussi sur l'acquisition de compétences *par la formation*, la reconnaissance des compétences acquises dans le salaire, les possibilités de progression professionnelle et de sécurisation dans l'emploi par la formation.

a) L'augmentation individualisée est admise pour autant qu'elle sanctionne l'acquisition de compétences par la formation

On a vu que, pour des raisons tant d'équité que d'efficacité (ne pas désolidariser les équipes), l'entreprise limite l'individualisation. Ne peuvent recevoir des augmentations

individuelles que les salariés parvenus au niveau IV de la grille de classification, c'est-à-dire gagnant à peu près deux fois le S.M.I.C.

- La bonne marche de l'équipe prime la reconnaissance de l'exercice des compétences individuelles

Il existe un consensus entre les salariés d'une part, entre les salariés et la Direction de l'entreprise d'autre part, sur la priorité donnée au travail d'équipe et les risques de perturbation du travail représentés par l'individualisation des salaires. Toutefois, les salariés réagissent différemment en ce qui concerne le caractère équitable et la légitimité des mesures salariales individuelles. Ces réactions dépendent de la nature de leur travail et de leur qualification, de leurs rapports plus ou moins étroits aux machines ou à l'équipe. Ils dépendent aussi de leurs rapports à la formation.

➤ Les salariés qui construisent leurs qualifications dans un rapport étroit avec l'ensemble du groupe de travail refusent des mesures salariales conduisant à différencier les salaires pour une même fonction. C'est le cas des pilotes de ligne et des mécaniciens machinistes de conditionnement. Ce refus est fondé moins sur des motifs d'équité que d'efficacité. "Ce qui compte avant tout c'est la coordination au sein de l'équipe, l'effort d'équipe". Comme l'admettent les intéressés, il existe des mécaniciens-machinistes plus ou moins compétents. "On sait bien que certains mettent davantage de temps que d'autres pour détecter ou pour réparer une panne". Mais l'exigence d'efficacité de l'équipe prime celle d'équité absolue des salaires. En outre, les incitations salariales individuelles n'ont qu'une efficacité limitée: "le salaire ne détermine pas mon effort et c'est bien ainsi". Parce qu'elle est reconnue dans le salaire, la formation représente une forme de rétribution plus déterminante que la reconnaissance salariale de l'effort dans le travail par une augmentation individuelle.

➤ Il en est de même pour les professionnels de maintenance pour lesquels l'exigence d'efficacité du travail en équipe l'emporte sur celle d'équité salariale. Pourtant, en tant que mode de rétribution lié à la compétence et aux résultats individuels, l'individualisation est reconnue équitable et légitime dans son principe par tous les agents d'entretien, qu'ils aient ou non accès aux augmentations individualisées.

- La formation rend légitime une individualisation des compétences et des salaires

Les opérateurs qui ont la possibilité d'évoluer dans leur métier admettent plus facilement le principe d'une différenciation des salaires lorsque celle-ci est précédée d'une formation. Le diplôme possède aux yeux de tous les membres de l'équipe une capacité de légitimation des écarts salariaux et professionnels. Par ce biais, la formation tend à devenir un principe d'équité salariale. On a vu que le fait de ne pas prendre en considération la façon dont les compétences sont exercées était admis par les salariés pour ne pas porter atteinte à la cohésion de l'équipe, même si cela pouvait être source

d'injustice. D'une certaine manière, la gestion individualisée de la formation et, au-delà, de la carrière ouvrière, est pour eux compensatrice de cette inéquité.

Reste malgré tout posée la question de la confiance des salariés dans la hiérarchie pour décider de l'accès aux stages, procéder à l'évaluation des compétences acquises en formation. L'objectivité de la décision de confirmation dans un coefficient ou dans un échelon est contestée par de nombreux salariés, notamment par ceux pour lesquels la formation représente un élément décisif de construction de leur qualification : c'est le cas des mécaniciens-machinistes. Ils émettent des réserves sur la capacité des pilotes de ligne à évaluer leurs acquis techniques. Il en est de même pour ceux qui reconnaissent une compétence professionnelle indiscutable à leur hiérarchie (électro-mécaniciens). Certains en arrivent à mettre en doute la façon dont l'entreprise respecte "le contrat de formation": "les efforts que l'on fait en formation ou au retour de stage ne sont pas véritablement reconnus par la hiérarchie alors que l'on sait précisément ce que signifie chaque échelon, à quoi correspond le changement d'échelon. Il faut donc se forcer pour avoir confiance dans le jugement de l'encadrement".

b) La prime d'ancienneté : le principe de l'ancienneté entre en concurrence avec celui de la formation

Les réactions des salariés vis-à-vis de la prime d'ancienneté sont particulièrement significatives du caractère hybride de leurs rapports à l'organisation, à la qualification et à la formation. Ces réactions sont ambivalentes. Les salariés sont attachés à la prime d'ancienneté en même temps qu'ils tendent à la relativiser.

D'un côté, la prime d'ancienneté est appréciée par eux à plusieurs titres. Elle est un facteur de réduction de l'incertitude puisque son évolution est liée à la stabilité du salarié dans l'entreprise. Elle est attribuée indépendamment de la qualité de sa contribution (sauf à considérer que la valeur de cette dernière croît avec l'expérience). Mais l'intérêt que lui marquent les salariés n'est pas que d'ordre monétaire. Ce dernier est d'ailleurs considéré comme secondaire par les opérateurs. Quel que soit leur âge ou leur ancienneté, ils ne misent guère dessus pour faire progresser leur rémunération. La prime d'ancienneté est surtout la marque tangible du lien de confiance et de fidélité entre les salariés et l'entreprise. Cette dernière reconnaît la qualité du rapport de travail en même temps que celle de la contribution du salarié. Cette reconnaissance intervient quels qu'aient pu être, depuis l'embauche, les changements survenus dans l'organisation, au sein de la Direction ou de la hiérarchie. La prime d'ancienneté est aussi, pour le salarié, le signe de cette qualité vis-à-vis de ses coéquipiers. Par ailleurs, cette prime témoigne d'un certain dû à l'égard du salarié qui a "fait" l'entreprise. La prime d'ancienneté est autant de l'ordre du symbole que de l'ordre du gain. C'est sur cette dimension symbolique que s'appuient les travailleurs pour affirmer qu'elle a un caractère acquis, qu'elle ne peut être "reprise".

D'un autre côté, le critère de l'ancienneté n'est plus pour les salariés qui ont la possibilité d'évoluer dans leur métier le seul principe d'équité. Ce principe est concurrencé par d'autres, notamment celui du mérite et de la formation. "Un changement d'échelon à

l'ancienneté pourrait pénaliser un autre salarié qui aurait fait des efforts". La prime perd un peu de sa légitimité, même auprès du personnel faiblement qualifié. Certains ouvriers (machinistes de conditionnement) dont l'ancienneté est forte déclarent ne plus oser montrer leurs feuilles de paie à leurs collègues plus jeunes. Ces attitudes d'attachement ou de relativisation plus ou moins fortes sont déterminées par la nature, plus ou moins évolutive, des emplois occupés par les salariés ou encore par le fait qu'ils accèdent ou non à la formation. Plus la progression salariale et professionnelle de l'opérateur est limitée ou bloquée, plus ce dernier affirme la légitimité de la prime d'ancienneté. Le critère de l'ancienneté est affirmé en tant que principe d'équité là où la transformation organisationnelle et la dynamique formative apparaissent plus faibles. Les agents de la fabrication ou des expéditions y sont plus attachés que les opérateurs du conditionnement. Aux expéditions, un cariste-leader, qui fait pourtant partie d'une nouvelle catégorie professionnelle, demande non seulement le maintien de la prime, mais son extension.

La relativisation de l'importance de la prime d'ancienneté est également liée à l'implication du travailleur dans un processus formatif. Plus les salariés reconnaissent à la formation un rôle central dans l'acquisition de la compétence et dans la construction de leur professionnalisme, plus celle-ci tend à être reconnue par eux comme le critère le plus équitable pour différencier les rémunérations. Cependant, le critère de la formation ne se substitue pas (encore ?) à celui de l'ancienneté ; il s'y ajoute. L'intégration de la prime d'ancienneté dans la rémunération n'est pas souhaitée ou mal acceptée. C'est le cas d'un opérateur promu au niveau IV. Sa prime a été intégrée dans son salaire de base du fait cette promotion qui lui donnerait pourtant la possibilité de recevoir des augmentations individuelles.

Le refus des salariés de voir transformer la prime d'ancienneté en une prime liée à la formation ou les réserves qu'ils expriment à cet égard sont liés à son contenu symbolique. Ils sont aussi liés aux possibilités d'accès aux stages ou à la préparation des diplômes. Aux yeux mêmes de ceux qui bénéficient de formations, la prime d'ancienneté constitue une mesure salariale équitable pour récompenser les efforts de participation à la production des salariés qui ne peuvent, du fait de leurs capacités ou de leurs positions défavorables dans l'organisation, y parvenir. "Tout le monde n'a pas accès à la formation alors que tout le monde participe à la production" (remarque d'un pilote de ligne de conditionnement).

On a dit du critère de l'ancienneté qu'il était pour le salarié (comme d'ailleurs pour l'entreprise) un facteur de réduction de l'incertitude. Pour que le critère de la formation soit susceptible de lui être substitué, il faudrait que ce dernier permette de construire une relation réciproque de confiance, voire de fidélité réciproque. Selon la remarque d'un mécanicien-machiniste, le coût de la formation reçue est déjà, pour le salarié, un premier indice de la confiance que l'entreprise lui accorde. Ce qui le fait demeurer dans l'entreprise, c'est avant tout la possibilité qui lui est offerte de développer ses compétences par la formation et de voir cette formation reconnue dans sa classification et dans sa rémunération. Cependant il apparaît clairement qu'un nouveau lien qui

reposerait sur le développement de la compétence par la formation peut difficilement être envisagé sans que l'entreprise repense ses rapports avec la formation et, de manière plus large, avec le système éducatif dans son ensemble. L'entreprise conçoit encore aujourd'hui la formation surtout comme une règle de son marché interne du travail. La valeur de cette formation sur le marché externe apparaît aux salariés encore très aléatoire. Elle ne leur ouvre à l'extérieur le plus souvent que des perspectives professionnelles et salariales incertaines. Les titulaires du C.A.P. de conducteur de machine automatisée de conditionnement s'interrogent sur la valeur de leur nouveau diplôme sur le marché du travail, sa reconnaissance dans les conventions collectives. Il faudrait aussi que soit résolue la question cruciale de l'évaluation, de la confiance des salariés dans l'évaluateur tenu d'assurer l'équité de l'accès et de la reconnaissance de la formation à l'intérieur de l'entreprise. Le mécanisme de la prime d'ancienneté établit un lien direct entre le salarié et l'entreprise, via sa Direction des ressources humaines. Il met la hiérarchie à l'écart. L'attention que les salariés lui marquent constitue une mise en question de l'agent de maîtrise puisque son attribution ne dépend plus de ce dernier, mais de ce lien de longue durée. Ce lien n'est plus soumis aux aléas d'une évaluation des compétences ou de la formation. En revanche, le lien direct résultant de l'évaluation entre le salarié et l'agent de maîtrise n'est pas créateur de ce rapport de confiance. Autrement dit, qu'ils adhèrent ou non au principe de la formation, les salariés ne font guère confiance à leur hiérarchie pour créer ce lien de confiance.

c) Une adhésion au principe de l'intéressement

On sait que les salariés qui se trouvent, du fait de leur position dans l'entreprise, en situation de mesurer à l'aide d'indicateurs simples et directs, l'évolution des flux de la production, sont plus sensibles que les autres à de telles formules de rétribution. Cette observation, souvent faite par les responsables de la gestion des ressources humaines des entreprises, se trouve confirmée dans les deux usines qui ont fait l'objet de la présente enquête. L'intérêt porté par les salariés à de telles primes est globalement plus fort dans les secteurs du conditionnement ou des expéditions que dans ceux de la maintenance ou de la fabrication. Mais les réactions des salariés vis-à-vis de l'intéressement ou de la participation sont aussi déterminées par d'autres facteurs que celui lié à la plus ou moins grande visibilité de la production et à leur plus ou moins forte proximité avec elle. Ces facteurs sont plus spécifiques à la politique salariale de l'entreprise. Ils semblent jouer un rôle au moins aussi, sinon plus important que le premier. Ici encore, ils sont relatifs au caractère plus ou moins évolutif de l'activité professionnelle exercée. Ils dépendent de divers éléments tels que les caractéristiques de l'unité organisationnelle dans laquelle se trouve situé le salarié, des possibilités qu'il a d'accéder à la formation, de la façon dont celle-ci est reconnue dans son salaire, des perspectives d'évolution de sa qualification qui s'ouvrent à lui, de ses ambitions professionnelles. Ces éléments sont autant d'analyseurs qui rendent compte de la diversité des attitudes des salariés en matière d'éléments périphériques de sa rémunération (tels que l'intéressement ou la participation) et de la plus ou moins grande efficacité de ce mode de rétribution.

Les hommes de métier sont ceux qui adhèrent le plus fortement au principe de l'intéressement et de la participation. Ce sont également ceux qui font le plus explicitement le lien entre leurs efforts et leurs résultats personnels, ceux de leur équipe et les résultats de l'entreprise. Cette adhésion va de pair avec une vision économiste de l'entreprise : le montant de la prime est pour eux un signal de la santé économique de la firme. Sa variabilité "va de soi". Elle est considérée comme salubre si elle permet d'assurer la pérennité de l'entreprise et la sauvegarde de l'emploi (remarque d'un jeune opérateur de la fabrication réalisant un fort investissement en formation qualifiante). En même temps qu'ils y adhèrent en tant que principe de régulation salariale, ils en relativisent la valeur en tant que masse de rémunération. Ils n'en font pas le principal moteur de variation de leur rétribution. Celui-ci est la formation et sa reconnaissance dans la rémunération (cas des pilotes de ligne).

2.2.2. Les salariés qui exercent des métiers non ou faiblement évolutifs

A/ Des qualifications peu évolutives ou des ruptures de professionnalisme

Bien que la notion de "métier évolutif" occupe une place centrale dans le système de classification et de rémunération de l'entreprise, elle ne s'applique pas de façon égale à tous les emplois du secteur de la production. Certains métiers ont un caractère plus évolutif que d'autres.

Les métiers non évolutifs (tels ceux de caviste en fabrication) ou faiblement évolutifs (brasseur ou "todiste", également en fabrication, des caristes de la logistique) se trouvent dans des secteurs qui n'ont pas encore été l'objet de changements organisationnels. Il s'agit de métiers pour lesquels les types de qualification, les possibilités de progression, l'efficacité dans le travail dépendent surtout du rapport du salarié avec sa machine plus qu'avec les autres membres du groupe de travail ou avec un groupe de pairs. C'est le cas des caristes ("la compétitivité, dans notre travail, vient avant tout du matériel").

Les formes plus traditionnelles de professionnalisme déstabilisées par les changements d'organisation (cas des emplois de techniciens ou de professionnels de la maintenance appelés à évoluer vers la spécialisation) sont les métiers de la maintenance. On trouve également ceux de la maîtrise. A plusieurs égards, ces fonctions apparaissent peu évolutives pour les salariés concernés même si, paradoxalement, le rôle de l'encadrement est appelé à être profondément modifié dans la nouvelle organisation. L'attitude de la plus grande partie de la maîtrise, au moins de celle qui a été rencontrée dans le cadre de cette étude, est une attitude de défense et de repli. On verra qu'il ne s'agit pas que d'un problème salarial. Les exigences de disponibilité, d'implication, de responsabilité attendues dans leur travail relèvent de plus en plus des qualités demandées jusqu'ici aux seuls cadres. Or, ces exigences ne sont vraiment reconnues ni en termes de positionnement dans la grille hiérarchique, ni en termes de perspectives de carrières.

B/ Les salariés recherchent surtout la sécurité de l'emploi par la stabilité dans le poste déjà occupé, dans la fonction ou dans le métier déjà exercé

Pour les salariés se trouvant dans une situation de travail qui ne leur laisse guère de possibilités d'évolution, la demande de réduction d'incertitude porte essentiellement sur le maintien de la sécurité de l'emploi. Cette sécurité est recherchée dans la stabilité dans le poste, dans la fonction ou dans le métier exercé jusqu'à présent. Celle-ci l'emporte sur la volonté d'évoluer dans un métier. Par rapport aux titulaires de métiers évolutifs, les autres catégories de salariés se sentent un peu des "laissés pour compte". On les trouve dans plusieurs secteurs de l'entreprise à des niveaux de responsabilité et sur des fonctions très diverses.

C'est le cas des emplois de fabrication. Les salariés lient étroitement leur avenir à celui de leur poste de travail. Un changement technique sur leur poste leur semble le seul moyen de justifier une hausse de classification. C'est l'absence de perspectives d'innovation technique sur son poste qui exclut, pour le caviste traditionnel exerçant essentiellement des tâches manuelles, toute perspective de progression : "pour évoluer, il faut avoir accès à des boutons", "ici, j'attends la retraite" (cavistes traditionnels).

Dans la catégorie des salariés qui se sentent "laissés pour compte", on trouve une part importante des agents de maîtrise. Les perspectives de carrière d'une grande partie de la maîtrise en place sont bouchées. Le nouveau système de rémunération est, aux yeux de beaucoup de ces salariés, porteur d'incertitudes sur leur avenir professionnel.

Certaines catégories de salariés manifestent une inquiétude pour leur avenir teintée de défiance vis-à-vis de l'entreprise quant à sa capacité et à sa volonté d'assurer le développement de leur professionnalisme. C'est le cas notamment du personnel de maintenance. Une partie de ce personnel, qui avait jusqu'à présent un profil de professionnel, est en train d'adopter des attitudes de repli. Ce que veulent avant tout les salariés de la maintenance, c'est pouvoir continuer à "progresser dans le métier". Une augmentation de salaire ne peut représenter pour eux un substitut satisfaisant à une absence d'évolution professionnelle. Il y aurait un risque de démotivation. L'important est de "se maintenir à niveau" (dans l'entreprise, mais aussi par rapport à l'extérieur). L'attachement à l'entreprise est lié au fait que celle-ci leur offre de telles possibilités de progression. Pour parvenir à leurs fins, ils acceptent, beaucoup plus facilement que les autres catégories d'ouvriers, toutes les formes de mobilité : inter-atelier, inter-service et même inter-entreprise, pour autant que ces mobilités soient pour eux l'occasion d'une valorisation professionnelle.

Les perspectives d'évolution offertes par le changement d'organisation de la maintenance et des différents services dans lesquels ils interviennent leur paraissent à la fois profondément déstabilisantes et peu attrayantes (aussi bien sous l'angle de l'intérêt du travail que des perspectives de progression salariale). Ces changements les marginalisent en faisant d'eux des "spécialistes" ou en leur faisant abandonner leur savoir-faire

spécifique (cas des professionnels de maintenance redoutant de devoir passer en fabrication comme mécaniciens-machinistes).

Leur avenir passe par un "changement de travail". Cela signifie pour eux soit changer d'entreprise - ce qu'ils n'excluent pas -, soit changer de "métier" dans leur entreprise, donc de filière et de service. Ce dernier changement est vécu comme une rupture : rupture professionnelle, également rupture de logique organisationnelle, changement de règles du jeu, de langage, d'acteurs. Ils ne s'y retrouvent guère : "pour nous, les carrières sont rapidement bloquées". Ces professionnels sont dans une situation d'incertitude particulièrement forte car ils se trouvent face à de nouvelles règles du jeu qu'ils ne connaissent pas ou qu'ils maîtrisent mal.

C/ Des moyens de valorisation de la rémunération considérés comme peu efficaces ou peu équitables

a) Un rapport plus distant avec la formation

Bien que l'entreprise ait fait de la formation une condition nécessaire de progression de la rémunération, les salariés sont moins demandeurs de formation dans les secteurs où des changements d'organisation n'ont pas été engagés. C'est le cas des opérateurs de fabrication. C'est aussi le cas des agents de maintenance. La formation professionnelle et technique est pourtant pour eux un mode essentiel d'acquisition de leurs métiers. Mais les changements d'organisation du travail ne leur offrent pas de déblocage de carrière. La formation que leur propose l'entreprise les engage vers ce qu'ils vivent comme une rupture plutôt que vers un développement de leur professionnalisme.

Pour ces salariés, l'élément de mesure de l'équité demeure davantage le poste que la formation : "si le cariste "simple fourche" gagne un échelon, toutes les autres catégories de caristes doivent elles aussi grimper d'un échelon" (remarque d'un cariste). Les titulaires de ce type d'emploi recherchent des possibilités de progression professionnelle et salariale principalement à partir d'un changement d'activité dans l'entreprise, voire en changeant d'entreprise. En outre, la compétition sur la formation est moins bien admise. Celle-ci ne doit pas devenir un facteur de tri entre les salariés.

Quant aux agents de maîtrise, la formation leur semble représenter un investissement peu rentable. La formation individuelle acquise hors de l'usine, qui paraît à beaucoup, de plus en plus nécessaire pour le maintien des connaissances et l'élargissement du champ d'action, n'est pas reconnue dans le salaire. Celle qui est programmée par l'entreprise n'apporte pas de réponse à leurs problèmes de carrière.

b) L'évaluation, appréciée en tant qu'aide au développement de la personne, est rejetée en tant que sanction

Les critiques relatives à l'évaluation des compétences sont les mêmes que celles formulées par les salariés exerçant un métier évolutif. On ne les reprendra donc pas ici, mais on les complétera par les remarques suivantes.

L'évaluation est bien reçue par les salariés pour autant qu'elle est considérée comme un moment où la hiérarchie est particulièrement à leur écoute et comme un signal. Elle permet aux salariés de faire le point avec leur encadrement, de réaliser périodiquement un bilan de leur activité. Elle est bien acceptée en tant que procédure d'aide au développement de la personne, tant qu'elle a aux yeux des salariés une fonction plus positive que négative. Le regard plus ou moins favorable du salarié sur l'évaluation dépend en partie de la position qu'il occupe dans l'organisation : quand bien même y aurait-il écoute de son encadrement, l'évaluation semble inutile au salarié si la reconnaissance de la qualité de son travail n'a pas d'effet sensible sur sa rémunération ou sur sa carrière. C'est souvent le cas lorsque les contextes technologiques et organisationnels sont figés : "ici, pas de changement de salaire s'il n'y a pas de changement de classification. L'évaluation ne sert à rien" (agent de fabrication). Il en est de même de la plupart des agents de maîtrise. L'évaluation a sur eux "un effet déprimant". Elle met le doigt sur leurs problèmes de rémunération et de carrière sans faire apparaître les moyens de s'en sortir ("mon vieux, votre bilan d'activité est très positif, mais je n'ai rien à vous proposer").

D/ Les attentes en matière de rémunération : la rémunération est mise en relation, dans un horizon de court terme, avec la contribution demandée dans le poste

Les salariés ont tendance à établir une équivalence étroite entre leur rémunération et leur travail. "Je n'en fais que pour autant que ce que l'on me paie" déclare un machiniste de conditionnement. "On pourra toujours en demander plus car on nous en demande toujours plus" déclare un autre machiniste. L'opérateur établit aussi une relation directe entre la qualité de sa contribution et le niveau de sa rémunération : "le fait d'être bien payés nous incite à faire correctement notre travail" (un cariste). Ces attitudes sont surtout le propre de salariés qui demeurent davantage proches de leurs postes et du travail attendu dans leurs postes que de leurs groupes de travail.

Les réactions de la plupart des agents de maîtrise en matière de rémunération sont, à plusieurs égards, analogues à celles des titulaires des métiers non évolutifs. Le système de rémunération ne contribue que faiblement à les mobiliser. Il ne contribue pas non plus à réduire leurs incertitudes face à leur avenir professionnel. Il ne leur semble pas non plus équitable. La Direction de l'entreprise n'a pas consenti pour eux les évolutions salariales qu'elle a acceptées pour les agents de production. Leur stagnation salariale depuis plusieurs années a conduit à une dégradation de leurs positions relatives, notamment par rapport aux membres des équipes. Une de leurs principales revendications concerne le rétablissement des écarts hiérarchiques entre eux et les pilotes de ligne, les O.H.Q.³⁰ de

³⁰ O.H.Q. : ouvrier hautement qualifié

maintenance, les caristes-leaders, les conducteurs de fluide, etc. Leurs réactions de repli et la tendance de nombre d'entre eux à la fonctionnarisation se manifestent dans le report de leurs attentes de progression salariale sur des facteurs qui ne dépendent pas directement d'eux (les résultats économiques de l'entreprise, la situation économique générale du pays). Cette situation amène certains agents de maîtrise à avoir des comportements non coopératifs. Ils refusent d'exécuter des tâches délicates. Ils se déchargent de ces tâches sur les catégories d'agents de production bénéficiaires des avancées de qualification et de salaire et qui sont censés être en mesure de prendre en charge de nouvelles fonctions.

a) L'individualisation des salaires est inéquitable. L'ancienneté demeure un principe d'équité plus sûr que l'évaluation des compétences par la hiérarchie

Le caractère équitable des augmentations individualisées est contesté par la plupart des salariés dont le travail dépend étroitement d'une machine ou par ceux qui exercent des métiers non ou faiblement évolutifs. Là où les contributions sont définies par rapport à un poste, les salariés considèrent que "tout le monde fait le même travail". C'est le poste qui détermine l'équité du salaire. L'augmentation individuelle est un facteur d'inéquité, quand bien même serait-elle pour l'opérateur le seul moyen de faire progresser sa rémunération.

Différencier les salaires "sèmerait la zizanie dans l'équipe". "Si l'un d'entre nous est moins payé, il en fera moins". Les opérateurs lient étroitement leur contribution à leur salaire. Le lien entre la contribution et la rétribution est fait dans le court terme. Différencier les salaires conduirait ceux qui s'estimeraient lésés à diminuer aussitôt leurs efforts. L'individualisation aurait des effets négatifs sur la qualité du travail, donc sur les résultats de l'entreprise et, finalement, sur le montant de la prime d'intéressement. Ce raisonnement est souvent tenu, notamment en fabrication où les salariés ne peuvent guère agir, par leurs efforts, sur les volumes produits. De plus, "tout le monde n'a pas également accès à la formation". L'attachement à la non-individualisation des salaires, à la hiérarchie existante des postes et des salaires de base et, finalement, à la règle de l'ancienneté tient au fait que la formation n'est pas reconnue comme un critère salarial équitable. Cet attachement tient aussi à l'absence de confiance dans la maîtrise pour apprécier les contributions réelles des individus.

En revanche, pour la maîtrise, les augmentations individuelles demeurent un élément important de la motivation salariale. Mais ces augmentations apparaissent souvent trop faibles aux agents de maîtrise compte tenu de la stabilisation de leurs classifications, compte tenu aussi de l'investissement personnel qui leur est demandé lors de l'entretien annuel d'évaluation. Elles ne remplacent pas une progression de carrière. "Faute de mieux", elles représentent une compensation.

b) L'intéressement est considéré comme un élément fixe du salaire

Les salariés exerçant des métiers non ou faiblement évolutifs (fabrication, logistique, mais aussi une part importante de la maîtrise) sont, comme les hommes de métier ou les nouveaux professionnels, fortement attachés à l'intéressement. Mais, contrairement à ces derniers, ils ont tendance à ne pas considérer les primes périphériques comme du "hors salaire". Ils en font une partie intégrante de leur salaire. Ils rejettent aussi fortement sa variabilité. Les faibles possibilités qu'ils ont de faire évoluer un salaire de base qui tend à stagner les renforcent dans cette conviction. L'assimilation du périphérique à du salaire conduit certains d'entre eux (y compris parmi la maîtrise) à dénoncer "le jeu de la Direction sur les primes" et la limitation des augmentations générales, qui maintiennent "à peine" le pouvoir d'achat au profit de l'intéressement. Cette assimilation les conduit logiquement à revendiquer qu'une baisse éventuelle des primes "périphériques" soit systématiquement compensée par une hausse des augmentations générales.

Les réactions de la maîtrise sur ce point sont souvent de même nature que celles émises par les titulaires de métiers peu évolutifs. Les primes de participation et d'intéressement demeurent, avec les augmentations individuelles, l'un des deux seuls moyens qu'ont les agents de maîtrise de faire progresser leurs rémunérations. Du fait de la stagnation de leur salaire de base depuis souvent plusieurs années, ils redoutent sa variabilité. Ils y tiennent même si ces primes ne représentent pas pour eux un élément important de motivation (notamment en logistique, en maintenance).

Les salariés qui font le plus le lien entre leurs efforts et leurs résultats personnels, ceux de leur équipe et les résultats de l'entreprise sont ceux qui relativisent la portée des primes périphériques dans leur système de rémunération individuelle (cas des pilotes de ligne par exemple). En revanche, les salariés qui font le moins aisément ce lien sont aussi ceux qui comptent le plus sur l'intéressement auquel ils sont attachés en tant que masse de rémunération. Ainsi, certains membres de la maîtrise n'attendent plus guère de progression salariale de leurs efforts personnels, mais davantage de facteurs exogènes tels que les résultats de l'entreprise, voire la situation économique générale du pays.

L'absence de relation établie entre les efforts personnels et les résultats de l'entreprise, aussi bien que le rejet de la variabilité des "périphériques" ne signifient pas que la valeur incitative de ces primes soit inexistante. Comme l'affirme l'encadrement et comme le reconnaissent les opérateurs, ces primes empêchent de "lever le pied". Elles maintiennent les efforts des individus, ne serait-ce que pour "tenir" les objectifs fixés en matière d'accidents du travail³¹.

³¹ Selon la formule de calcul de l'intéressement en vigueur dans l'entreprise, le montant annuel de la prime, lié aux résultats financiers, varie en outre en fonction du nombre d'accidents du travail survenus au cours de la même année.

Conclusions

En quelques années, la Direction de l'entreprise est parvenue à donner une dynamique nouvelle à ses rémunérations. Cette dynamique a été principalement construite à partir de trois éléments : l'innovation technique et organisationnelle, la formation, le système d'intéressement et de participation via les résultats de l'entreprise. Les observations réalisées auprès des salariés montrent qu'un nouveau rapport de confiance entre eux et l'entreprise est en train de s'édifier. Elles montrent aussi que le système de rémunération lié aux compétences acquises en formation n'obtient la confiance que d'une partie des salariés.

a) Le système de rémunération n'obtient la confiance que d'une partie des salariés

Chez nombre d'entre eux, l'ancienneté en tant que critère de progression de la rémunération tend à être relativisée au profit de la formation. Toutefois, la confiance demeure problématique pour de nombreux groupes de salariés. Le nouveau système de rémunération peut être aussi porteur de tensions pour l'avenir. Une diminution de l'intéressement pourrait conduire une grande partie des salariés qui ne sont pas acquis à sa réversibilité à adopter des comportements contraires à ceux attendus d'eux à un moment où leurs efforts seraient plus que jamais requis. Les changements technologique et organisationnel, auxquels les évolutions professionnelles et salariales sont dans une très large mesure subordonnées, constituent également une autre source de tensions possibles. La conduite progressive des processus de changement produit une hétérogénéité de situations d'un établissement à un autre ainsi qu'à l'intérieur des usines et des services qui est mal vécue par les salariés. Enfin, une autre source de tensions peut être constituée par la gestion de la relation de la rémunération avec la formation, compte tenu de la diversité des rapports que les salariés ont avec elle.

L'entreprise a cru trouver dans la formation une règle générale susceptible de remplacer celle de l'ancienneté. Elle a pensé trouver avec la formation, associée à des modalités de reconnaissance externe (comme le diplôme) un nouveau critère indiscutable de différenciation des salaires. On a vu que la formation était à la fois un analyseur et un révélateur de la variété des attitudes des salariés vis-à-vis du travail et de la rémunération. Elle constitue davantage un élément de différenciation des attitudes qu'un élément d'homogénéisation. Elle n'est pas, comme pouvait l'être le critère de l'ancienneté, un facteur d'unification des comportements. La formation est plus l'objet de pratiques individualistes que de pratiques coopératives. Même lorsqu'elle est instrumentée par l'entreprise pour transformer un collectif de travail, elle demeure de la part des salariés l'objet de stratégies individuelles. Elle est à la fois pour eux un moyen d'intégration à l'équipe et un moyen de prendre ses distances vis-à-vis du groupe de travail. Les stratégies individualisées de formation et de salaire peuvent donc passer avant l'efficacité de l'équipe. La gestion de ces stratégies individualisées de formation peut être source de

difficultés pour l'entreprise. Ces difficultés viennent du plus grand rôle attribué à la formation dans le marché interne du travail alors que traditionnellement le marché externe du travail reste assez peu organisé autour de la formation.

b) "Monter" dans la filière de compétence ou coopérer ?

Les articulations que l'entreprise a conçues entre les rémunérations, les filières professionnelles et la formation offrent l'avantage d'inciter les salariés à ne plus "s'accrocher" à leur poste de travail, à ne plus réagir, pour ce qui concerne leur salaire, leur formation, leur rémunération, leurs attitudes au travail, en terme de travail prescrit. Il les incite à acquérir de nouvelles compétences et à s'adapter à des organisations en évolution constante. Mais il présente aussi des inconvénients. Les notions de filière et de métier évolutif, associées à une approche qui demeure encore très techniciste de la qualification tendent plutôt à déstabiliser le professionnalisme des opérateurs qu'à le renforcer.

Le fait que l'entreprise valorise essentiellement l'acquisition de nouvelles compétences laisse de côté la question de la progression de l'agent de production dans sa capacité à remplir ce que l'on attend de lui dans son travail. A l'occasion des entretiens, plusieurs membres de l'encadrement intermédiaire ont mentionné que, dès que les salariés parviennent au niveau de classification supérieur, ils ont plus ou moins tendance à "lever le pied" ainsi qu'à demander ce qu'il convient de faire pour atteindre le niveau suivant. Cette attitude est vraisemblablement liée à la place centrale que le système de classification donne à la notion de filière et surtout au fait que cette dernière constitue le seul mode de progression professionnelle et salariale, au moins pour les ouvriers dont les rémunérations ne sont pas individualisées.

S'il veut, dans un contexte salarial restrictif, faire évoluer sa rémunération, l'opérateur est conduit à acquérir de nouvelles compétences ("faire autre chose" ou "plus" que ce qu'il fait déjà) plus qu'à rechercher l'excellence dans l'exercice de son métier par un développement des compétences déjà acquises ("faire mieux", de manière plus efficace ou autrement). "Bien faire" le travail qui vous est confié représente une exigence prioritaire, en particulier lorsque l'entreprise entend porter une attention particulière à l'amélioration de la qualité de ses produits. Mais cette exigence peut ne pas apparaître comme une priorité à l'opérateur qui veut avant tout obtenir une augmentation de son salaire. En outre, la logique du métier évolutif associée à celle de filière marginalise la complémentarité dans les rapports de travail. Elle peut constituer un frein à la coopération, à la transversalité et à la mobilité des salariés. La Direction des ressources humaines admet qu'il est très difficile d'obtenir d'un opérateur de changer de service. L'image qui s'impose à l'esprit pour illustrer le système de filières mis en place par l'entreprise est celui d'une batterie d'ascenseur. Chaque filière, relativement isolée des autres, est une sorte de cage d'ascenseur dans laquelle le salarié doit monter par le jeu des efforts, de la formation et de l'évaluation. Dans tous les cas, les modalités de progression salariale proposées aux opérateurs les incitent davantage à se préoccuper de

grimper à l'intérieur de sa filière professionnelle qu'à développer les coopérations entre salariés d'une même équipe, d'un même service ou d'un service à l'autre.

Les règles de valorisation de la formation répondent plus à une préoccupation de transformation des compétences et de progression des salariés dans leur filière professionnelle qu'à un objectif de perfectionnement des compétences déjà mises en oeuvre. Les limites de cette articulation risquent d'apparaître lorsque l'entreprise, ou l'un des secteurs qui la composent (usine, atelier, etc.) atteint un palier organisationnel et technologique. Quelles progressions salariales sera-t-elle en mesure de proposer à l'intérieur d'une structure organisationnelle qui ne se développera plus et dont les métiers risquent d'être, pour un temps plus ou moins long, stabilisés ?

Le principe posé implicitement par l'entreprise est qu'une fois le salarié confirmé dans sa fonction, celui-ci l'exerce constamment au mieux. Les éléments sur lesquels compte l'entreprise pour inciter ce dernier à s'impliquer dans son travail sont les suivants :

- la prime d'intéressement qui amène le travailleur à contribuer, en exerçant au mieux l'activité qui lui est confiée, à la bonne marche de l'entreprise ;
- la forte interdépendance des fonctions et des tâches au sein de l'équipe ;
- l'encadrement de la maîtrise.

Mais ces éléments d'incitation ne sont pas sans poser eux-mêmes problème. La performance de l'individu dans sa fonction relève d'un management de type essentiellement non salarial. Cela supposerait que la hiérarchie, notamment la maîtrise, soit en mesure de remplir vis-à-vis des membres de l'équipe le rôle d'aiguillon que l'entreprise attend d'elle, ce qui n'est pas toujours le cas. L'entreprise semble aussi compter implicitement sur la contrainte résultant de l'interdépendance des hommes au sein des équipes ainsi que celle des machines entre elles. Mais on a vu en quoi la conception techniciste de la qualification pouvait ne pas favoriser l'esprit de coopération entre les salariés. Il en va de même en ce qui concerne l'intéressement. Compte tenu de la part importante qu'il représente dans la rémunération globale, sa réversibilité est loin d'être admise par les salariés. Il n'a pas non plus pour tous une même force de motivation.

✓ ENTREPRISE N° 3

**QUEL SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION FAUT-IL INSTITUER
POUR MOBILISER LES SALARIÉS AUTOUR DES OBJECTIFS
GLOBAUX DE PRODUCTIVITÉ DE L'ENTREPRISE
ET RESTAURER LA CONFIANCE ?**

L'ENTREPRISE N°3 est une société filiale à 100% d'un groupe industriel nord-européen. En 1989, elle réalise un chiffre d'affaires de 3,3 milliards de francs. Ses activités sur le territoire national concernent la fabrication de produits chimiques de base. Ses 1510 salariés sont répartis en une demi-douzaine d'établissements comprenant chacun de 150 à 300 personnes. Les ouvriers, presque tous classés à des niveaux d'opérateurs qualifiés, représentent près de la moitié des effectifs totaux. Les agents de maîtrise et les techniciens en représentent près du tiers. Les employés, un peu plus du dixième. L'enquête a été réalisée dans cinq établissements de production. Ces établissements sont situés dans des bassins d'emploi très différents par leurs contextes industriels, économiques et sociaux :

- . deux sont situés en Normandie, dans des zones fortement industrialisées (usines n°1 et n°2) ;
- . Un autre est située en Bretagne, dans une zone à fort taux de chômage (usine n°3) ;
- . Deux sont implantées dans le sud-ouest. L'une de ces usines est ancienne (n°4), l'autre est nouvellement installée (n°5).

Au cours de la dernière décennie, l'entreprise a connu des difficultés importantes. Ces difficultés sont, en grande partie, partagées par les entreprises du secteur. Son activité ainsi que ses résultats dépendent dans une large mesure de facteurs exogènes à la production, tels que les conditions climatiques ou les variations du cours du dollar. Le marché est aussi caractérisé par une forte incertitude sur les approvisionnements. Ces derniers proviennent principalement de l'étranger. Depuis les années 1973-1974, les ventes ont beaucoup baissé du fait d'une augmentation importante des prix. Cette augmentation résulte notamment de la hausse du coût des matières premières importées. En outre, la concurrence est de plus en plus forte car les pays exportateurs de ces matières premières se sont récemment dotés d'infrastructures industrielles pour valoriser sur place leurs ressources naturelles. Ils ont des prix de revient plus faibles en raison de la grande taille des unités de production, de la nouveauté de leurs équipements ainsi que de la faiblesse de leurs coûts de main-d'œuvre.

Les années 1986 et 1989 sont particulièrement importantes pour l'entreprise. En 1986, le Groupe rachète en France un ensemble de sociétés concurrentes. Ses effectifs sur le territoire national passent alors de 2194 à 2942 salariés. En 1989, un mouvement de modernisation de l'appareil productif est engagé. Certains sites sont fermés. Les effectifs sont réduits de moitié. C'est une évolution qui n'est pas propre à la société puisque, dans ce secteur, le nombre des emplois diminue de plus d'un tiers entre 1986 et 1989. Par ailleurs, une nouvelle unité de production est construite. Les investissements croissent fortement en 1986 et en 1989. Ils passent de 79 millions de francs en 1985 à 105 millions de francs l'année suivante, puis de 90 millions de francs en 1988 à 141 millions de francs en 1989. Cependant, la rentabilité de l'entreprise n'est pas assurée : l'activité peut être très profitable à certains moments (1985, 1988), déficitaire à d'autres (comme

en 1986 et 1987). D'une année à l'autre, le montant de la V.A.B.C.F³², rapporté aux effectifs ne cesse de varier : il atteint 311,45 en 1988 alors qu'il n'était, en 1986, que de 135,37 milliers de francs.

Les évolutions en matière d'emploi et de rémunération sont aussi très contrastées selon les établissements. Si des emplois ont été créés dans la nouvelle unité, d'autres ont été supprimés dans les unités anciennes. La progression de la rémunération moyenne n'a pas été homogène : plus forte en Bretagne qu'en Normandie (n°2) et surtout que dans le sud-ouest (n°4). Au début des années 80, ses effectifs sont de 3 600 salariés répartis en une dizaine d'établissements ; en 1991, ils ne sont plus que de 1 700 salariés répartis en 3 sites principaux.

3.1. LES CHANGEMENTS DE RÈGLES DE RÉMUNÉRATION, D'ORGANISATION ET DE FORMATION

A partir de 1988, des changements importants sont introduits dans les salaires et dans l'organisation du travail. Les processus de changement ne sont pas impulsés par les mêmes acteurs, ni conduits de la même manière. En ce qui concerne les rémunérations, les changements résultent de la politique menée par la Direction des ressources humaines du siège. Celle-ci définit en ce domaine des règles générales d'entreprise afin d'harmoniser les pratiques salariales entre les établissements. En revanche, les pratiques en matière d'organisation du travail et de formation sont introduites au coup par coup, souvent sur l'initiative des Directions des usines. Une autre source de disparités entre les établissements tient à la façon dont les divers types de changement ont été articulés les uns aux autres. Dans certaines unités de production, des articulations ont été élaborées entre les règles (générales) de salaire et les règles (locales) d'organisation ou de formation. Dans d'autres unités, la construction de telles articulations n'a pas été entreprise.

3.1.1. Les changements de règles salariales

Jusqu'en 1986, année du rachat de l'entreprise par le groupe nord-européen, les premières mesures prises par la Direction de la société ont pour objectif de maîtriser l'évolution de la masse salariale et de réduire les coûts de main-d'œuvre. Les effectifs sont très sensiblement réduits. Les augmentations générales sont limitées. Le 13ème mois est intégré dans le salaire de base. Les salaires sont diminués par décision unilatérale (jusqu'à 30 % dans certaines usines).

³² V.A.B.C.F. : valeur ajoutée brut aux coûts des facteurs

A partir de 1986, les mesures salariales sont plus favorables. Elles consistent principalement en :

- des augmentations générales négociées chaque année dans le cadre d'un accord d'entreprise (2,5% en 1988, 3% en 1989) ;
- des mesures individuelles (avancements ou promotions) qui concernent, en 1988, selon les catégories de salariés, 25 à 28% du personnel non cadre.

L'ensemble de ces mesures permet de maintenir le pouvoir d'achat moyen au cours de la même période. Toutefois, il n'en est pas ainsi pour les salariés les plus anciens, dont la prime d'ancienneté ne progresse plus et qui n'ont bénéficié d'aucune mesure individuelle.

A partir de 1988, la Direction souhaite apporter de nouvelles orientations à sa politique de rémunération. Cela pour au moins deux raisons :

a) il devient nécessaire de mettre de l'ordre dans les salaires.

Du fait que nombre d'établissements proviennent de sociétés différentes, il existe une grande diversité de pratiques et de situations salariales : multiplicité et diversité des primes, fortes disparités de salaire à qualification comparable entre usines (de l'ordre de 15 à 20%), diversité de pratiques et de degré d'individualisation des salaires.

Le système en vigueur est trop rigide, trop opaque, trop compliqué à gérer et à maîtriser (dérapage de la masse salariale constatée en fin d'année d'environ 1% par rapport aux mesures prévues en début d'année). La Direction entend aussi dynamiser son système de rémunération qu'elle juge trop peu incitatif. L'opération n'est pas aisée compte tenu des caractéristiques de la main-d'œuvre. Il s'agit de mobiliser une population à laquelle l'entreprise n'est en mesure d'offrir au moment de la réalisation de l'enquête que des possibilités limitées de promotion. Les ouvriers, qui représentent plus de la moitié de l'effectif total, sont, pour les deux tiers d'entre eux, déjà parvenus aux échelons supérieurs de leur grille professionnelle. Les effectifs sont moins nombreux qu'auparavant mais l'âge moyen et la stabilité du personnel se sont accrus (près de 60% du personnel a plus de 15 ans d'ancienneté).

b) Il faut rétablir la confiance et le dialogue entre la Direction et les salariés.

Les opérations de réduction des effectifs et des salaires ont détérioré le climat social. En 1988, les résultats de l'entreprise redeviennent bénéficiaires pour la première fois depuis 1981. Les objectifs en matière de réduction d'effectifs ont été atteints dès le début de 1991. Les préoccupations du personnel risquent de se porter de plus en plus des questions d'emploi vers celles des rémunérations. La Direction recherche des solutions négociées avec les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise. En 1989, un accord sur la grille salariale d'entreprise a pour effet d'harmoniser les classifications et les salaires entre les établissements. Les salaires de base versés pour un même niveau de

classification ne doivent pas varier de plus de 12 %. La Direction marque sa volonté de parvenir à la signature d'accords annuels sur la progression générale des salaires. Elle s'est aussi engagée sur la voie de la simplification de la structure des rémunérations individuelles. Simultanément, elle entreprend des actions visant à améliorer la sécurité et la communication interne.

3.1.2. Les changements en matière d'organisation et de formation

La restructuration de l'entreprise est accompagnée d'une relance des investissements. Ces derniers ont surtout bénéficié à certaines unités, en premier lieu la nouvelle. Les unités n°2 (Normandie) et n°3 (Bretagne) ont reçu un montant d'investissement six fois supérieur à celui attribué à l'unité n°4 (sud-ouest).

Jusqu'à la fin des années 80, l'entreprise n'a que faiblement investi en matière de formation continue. A partir de 1986, cet investissement est peu à peu développé. Il atteint alors un peu plus de 2% de la masse salariale (4,5% dans l'usine nouvelle). De même qu'en matière d'équipement, l'effort de formation bénéficie surtout au personnel de la nouvelle unité (n°5) à partir de 1989. Dans les autres unités, cet effort demeure particulièrement faible. En 1990, 30 à 40% du personnel des deux usines de Normandie n'avait jamais reçu de formation autre que celle dispensée sur le tas. Pourtant, le niveau de diplôme des salariés est très peu élevé : près des trois quarts des salariés postés (y compris les techniciens et les agents de maîtrise) ont un niveau de formation professionnelle inférieur à celui du C.A.P. C.A.I.C. (conducteur d'appareils des industries chimiques).

Enfin, les formes d'organisation technique et sociale du travail sont très diverses d'une unité de production à une autre.

Dans quatre des usines enquêtées, surtout dans les deux usines normandes, cette organisation reste, au moment de l'enquête, fortement marquée par le taylorisme : le contenu des tâches demeure encore étroitement déterminé par les postes de travail ; le recours à la polyvalence est très limité : les variations saisonnières d'activité sont surtout gérées par l'interim et par les modulations d'horaire ; le cloisonnement entre les fonctions ainsi qu'entre les niveaux hiérarchiques est élevé. Un projet d'organisation en 5 équipes pour le personnel posté en 3 x 8 est étudié en 1990 dans l'un des deux établissements de Normandie (n°2). Ce projet vise à intégrer la maintenance dans les tâches des opérateurs et à reconnaître une "multivalence" dans les équipes de fabrication qui seraient appelées à prendre en charge le premier dépannage mécanique.

En revanche, les salariés ont été étroitement associés à l'installation et au démarrage de la nouvelle usine dans le Sud-Ouest. Par ailleurs, la Direction s'est efforcée de définir, de façon claire et précise, des règles de mobilité, horizontale et verticale, articulées sur un processus de formation individualisée. L'organisation du travail donne aux opérateurs la possibilité, réservée jusque là aux seuls tableautistes, d'intervenir sur le fonctionnement d'un système. Cette organisation est conçue en polyvalence technique : tous les

opérateurs, sont en mesure de tenir à la fois une responsabilité de fabrication et une technique d'entretien (maintenance de 1er niveau), offrant aux salariés des possibilités de reclassement externe aussi bien que de promotion interne.

3.2. UNE MOTIVATION AU TRAVAIL ET UN DEGRÉ DE CONFIANCE DANS L'AVENIR DE L'ENTREPRISE VARIABLES SELON LES USINES

En dépit des difficultés de l'entreprise et de la crise de confiance suscitée par les mesures décidées par la Direction en matière d'emploi et de salaire à partir du milieu des années quatre-vingt, la plupart des salariés continue de manifester un attachement à l'entreprise. Cet attachement vient notamment du fait que l'entreprise leur permet d'acquérir un véritable professionnalisme. La nature de ce professionnalisme diffère selon les catégories de salariés. Pour les opérateurs, il s'agit d'un ensemble de compétences acquises grâce à un degré élevé de coopération dans le travail et d'une bonne ambiance au sein des équipes. Le personnel de maintenance et les techniciens sont, en ce qui les concerne, reconnaissants à l'entreprise de leur avoir offert la possibilité d'atteindre de hauts niveaux de technicité. Ces niveaux sont estimés par eux très supérieurs à ceux que peuvent encore aujourd'hui leur offrir de grandes entreprises environnantes, bien que ces entreprises offrent des salaires plus élevés. Il paraît plus important à beaucoup de pouvoir *développer leurs compétences dans leur métier*. Ce choix est fait en particulier par le personnel qualifié pour diverses raisons : intérêt personnel au travail, conception évolutive du métier, volonté de "se maintenir à niveau" pour accroître les chances de retrouver un emploi en cas de licenciement.

Cependant, les événements survenus dans la vie de l'entreprise au cours des dix dernières années ont profondément marqué les salariés et entamé leur rapport de confiance avec la Direction (licenciements, fermeture de sites, réduction des salaires dans certaines usines). Les réactions des salariés en matière de rémunération sont dans l'ensemble négatives. Ils estiment leurs salaires inférieurs de 10 à 30 % à ceux des entreprises environnantes. Certes, les mesures de relèvement des salaires prises par la Direction à partir de 1988 sont bien accueillies (hausse de certains salaires suite à l'application de la nouvelle grille de classification, augmentations générales). Mais ces mesures n'ont pas fait oublier aux salariés "ce qui leur a été pris". Les événements récents n'effacent pas le passé. Beaucoup estiment qu'au moment de l'enquête ils ne gagnent pas en francs courants ce qu'ils gagnaient cinq ans, voire dix ans auparavant. Le poids de l'histoire du système de rémunération est d'autant plus grand que les effectifs en place au moment de l'étude ont été recrutés, pour la grande majorité d'entre eux, depuis plus de dix ans.

Les représentations qu'ont les salariés de leur avenir professionnel et de leurs possibilités d'évolution salariale ne sont pas homogènes. Ces représentations ne sont pas les mêmes selon les catégories professionnelles. Elles diffèrent aussi selon les établissements.

Les ingénieurs et la haute maîtrise estiment qu'ils ont encore, à plus ou moins long terme, des possibilités de progression professionnelle. Le déroulement de leur carrière

peut exiger, à un moment donné, une mobilité qu'ils sont prêts à accepter ou à construire : en changeant d'établissement à l'intérieur de l'entreprise ou en changeant d'entreprise. Dans une bien moindre mesure, il en est de même pour le personnel d'entretien en dépit des inquiétudes suscitées par la fusion de leurs activités avec celles de la production.

Les autres catégories de salariés (techniciens, chefs de quart, ouvriers de production, postés, employés) lient davantage leur avenir personnel à celui de l'établissement. Cet avenir concerne non seulement les perspectives de carrière, mais aussi la sauvegarde de leur emploi. Les perspectives d'évolution professionnelle sont liées dans leur esprit à l'idée qu'ils se font du dynamisme de leur usine. Ils associent ce dynamisme aux investissements réalisés sur le site où ils travaillent. Leur participation à un processus de modernisation technologique a pour effet de leur donner confiance dans leur avenir. Des décisions d'investissements rendues en faveur d'autres sites que le leur produisent l'effet inverse. Dans ces dernières usines, les investissements ont été sensiblement plus faibles. Cependant, l'investissement matériel ne représente pas à leurs yeux une condition suffisante. Ils subordonnent leurs possibilités d'évolution professionnelle à l'extension de leurs compétences et, surtout, à leurs accès à la formation. Mais ils doutent des incidences que peuvent avoir l'acquisition de ces nouvelles compétences ou le suivi de formations sur leurs trajectoires salariales.

3.3. LES MOYENS DE VALORISATION DE LA RÉMUNÉRATION

Le niveau élevé des rémunérations était une des principales raisons qui avait incité la plupart des salariés à poser leur candidature à l'embauche voici une quinzaine d'années. Ce niveau était alors largement supérieur à celui des autres firmes. Au fil des années, l'avance salariale s'est réduite. Aujourd'hui, les salaires sont inférieurs de 10 à 30% à ceux du marché local. Les salariés de l'entreprise font état aujourd'hui de réactions globalement négatives en matière salariale. Ces réactions portent sur le passé récent ainsi que sur l'avenir.

3.3.1. Le rôle mineur attribué par les salariés à l'effort et aux résultats (personnels ou d'équipe)

Un peu plus d'un tiers seulement des salariés attendent une progression de leur rémunération à moyen terme soit de *leurs efforts ou de leurs résultats personnels* dans le travail (30,5 %), soit d'un engagement dans la formation (4,4 %). Ces logiques de progression salariale sont surtout le propre des cadres, de la haute maîtrise ainsi que du personnel de maintenance. Chez les opérateurs de production, qualifiés ou non qualifiés, la formation n'est retenue comme un moyen efficace que par un ouvrier d'entretien de la nouvelle usine. Pourtant, un processus intensif de formation de longue durée a été suivi sur ce site par l'ensemble du personnel. Il a été associé à des mesures de relèvement des classifications et des salaires.

Pour les autres salariés, soit près des deux tiers, la progression de leur rémunération dépend avant tout d'actions ou d'éléments qui n'ont pas de relation directe avec leur implication personnelle dans le travail. Ce sont :

- . *les résultats de l'entreprise* ; 30,5 % d'entre eux, appartenant à diverses catégories professionnelles, estiment que cette progression dépend en premier lieu de la situation économique générale et des résultats de l'entreprise ; les efforts ou les résultats de l'équipe ou du service ne sont presque jamais évoqués ;
- . *un départ de l'entreprise* ; 13 % des salariés estiment qu'ils peuvent faire progresser leur rémunération en changeant d'entreprise ; il s'agit de salariés qui estiment, à plus ou moins juste titre, avoir des possibilités de reclassement sur le marché du travail ;
- . *l'action revendicative, individuelle ou collective* qui semble le moyen le plus efficace à une petite minorité d'ouvriers de production qualifiés (4,3 %) ; 4 % pensent qu'ils n'ont aucun moyen de faire évoluer leur salaire ;
- . *l'ancienneté* n'est évoquée que par un petit nombre d'individus dont la prime conventionnelle est encore susceptible de croître.

Les attitudes des salariés diffèrent assez sensiblement selon les usines. Là où la confiance dans l'avenir de l'entreprise existe, comme dans la nouvelle usine du sud-ouest, les moteurs de progression de la rémunération privilégiés par les salariés sont d'une part les efforts et les résultats personnels, d'autre part les résultats de l'entreprise. Là où la confiance en l'avenir est peu assurée (dans les deux usines de Normandie), une progression de la rémunération n'est attendue que d'un changement d'entreprise ou, à un moindre degré, d'une action revendicative. Elle est aussi attendue d'un changement de travail à l'intérieur de l'entreprise (changement de poste, de service, etc.). En effet, la plupart des salariés se trouvent dans l'impossibilité d'obtenir une augmentation dans le poste qu'ils occupent. Pour un même niveau de classification, les salaires peuvent varier à l'intérieur d'une fourchette de 12 %. Cette fourchette est fixée au plan national par la Direction de l'entreprise. Elle est destinée à limiter les disparités de salaires entre les établissements. Elle peut être utilisée en tant que fourchette de progression salariale dans un poste donné dans les usines où les salaires sont relativement bas. Elle ne peut l'être dans les usines où les salaires sont situés au sommet de la fourchette comme c'est le cas en Normandie. Dans ces mêmes usines, peu de salariés comptent sur les résultats de l'entreprise, jugés trop aléatoires, pour faire progresser leur rémunération. Ces résultats sont considérés par eux comme dépendants non de leurs efforts individuels et collectifs, mais de facteurs exogènes à la production (variation du cours du dollar, conditions climatiques, etc.).

3.3.2. La formation, un moyen de valorisation salariale jugé peu efficace par les salariés

Bien que l'entreprise ait accru son investissement en matière de formation au cours des dernières années, celle-ci ne donne lieu qu'à une adhésion limitée de la part des salariés. D'une part, ils la considèrent comme un outil peu efficace pour faire évoluer à moyen terme leur rémunération. D'autre part, ils hésitent, au moins pour certains d'entre eux, à

s'engager dans les formations qui leur sont proposées. Du fait de ce manque d'adhésion, un directeur de la fabrication affirme qu'il ne peut atteindre l'un des principaux objectifs du plan de développement des compétences de l'usine à savoir porter en quelques années la proportion des salariés titulaires d'un C.A.P. de conducteur d'appareils des industries chimiques (C.A.I.C.) à 10 % des effectifs. Le nombre d'individus qui acceptent de s'engager chaque année dans la préparation de ce diplôme est inférieur aux prévisions du plan. Pourtant, les entretiens réalisés avec ces mêmes individus à l'occasion de l'enquête ont révélé des attentes fortes de leur part en matière de formation. Plusieurs raisons expliquent leurs attitudes apparemment contradictoires.

A/ L'attachement des salariés à la formation sur le tas

Jusqu'à présent, les salariés ont surtout été habitués à la formation sur le tas. Cette dernière consiste en des stages de courte durée organisés à l'intérieur de chaque service sur l'initiative de la hiérarchie. Ces stages ont pour but de répondre à brève échéance aux besoins de la production. Ils sont appréciés des salariés car ils représentent un effort limité (ils sont presque toujours réalisés durant les heures de travail). Les salariés voient rapidement le retour de leur investissement. Même si ces formations ne donnent pas lieu à une promotion ou à une augmentation de salaire, elles leur permettent de s'adapter immédiatement à leurs nouvelles tâches et, donc, de se sécuriser, ne serait-ce qu'à court terme, dans leur emploi. En revanche, les stages que l'entreprise propose aujourd'hui à ses salariés sont d'un autre type. Ils préparent à un diplôme et sont réalisés pour partie hors du service, pour une autre partie à l'extérieur de l'entreprise. Les salariés assimilent cette préparation à une formation de type scolaire dans laquelle la plupart d'entre eux ont échoué dans le passé.

B/ De plus fortes exigences en ce qui concerne la reconnaissance de la formation

La formation au C.A.P. C.A.I.C. exige de la part des salariés un investissement en temps (y compris en dehors des heures de travail) beaucoup plus important que celui lié à la formation sur le tas. Elle représente pour eux des risques : risque d'échouer dans la préparation du diplôme, risque de quitter l'atelier sans savoir précisément ce qu'ils feront au retour de stage. La plupart d'entre eux n'acceptent de s'engager dans des formations de longue durée qu'à certaines conditions : à un investissement personnel lourd doivent correspondre des perspectives d'évolution professionnelle et salariale de long terme à l'intérieur de l'entreprise en cas de réussite de la formation. Ces perspectives doivent être définies préalablement à l'entrée en stage. La formation doit aussi les aider à préparer éventuellement leur avenir hors de l'entreprise, soit en contribuant à l'amélioration de leur professionnalisme, soit en facilitant leur reconversion. Les membres de la hiérarchie émettent des remarques qui vont dans le même sens. Plusieurs responsables de production évoquent la nécessité de clarifier les règles de valorisation en terme salarial et professionnel. Ils souhaitent aussi qu'il y ait une harmonisation de ces règles entre les établissements.

C/ Une formation jugée difficile d'accès et en partie inadaptée

Outre les problèmes liés à la reconnaissance de la formation, beaucoup de salariés émettent des critiques quant à son utilité professionnelle. Ils font état de son caractère improvisé, de sa mauvaise programmation (décalage dans le temps par rapport aux besoins à court terme), de son contenu inadapté et insuffisant qui les obligent souvent à "faire du bricolage". Pour une part, ces critiques sont liées à la place importante qu'occupent les formations sur le tas : réalisées par les membres de l'encadrement à l'intérieur des services, elles demeurent informelles, peu organisées. Un contremaître indique que, dans son atelier, elles sont toujours programmées moins d'un mois à l'avance. Elles sont élaborées sans concertation avec le plan de formation de l'usine.

A un moindre degré, il en est de même des formations organisées à l'extérieur des services. Le responsable de formation d'un établissement reconnaît que, jusqu'à la fin de la dernière décennie, tous les stages étaient organisés "au coup par coup". L'ensemble du personnel de la nouvelle usine a suivi au préalable un cycle long de formation. Ce cycle a été jugé globalement positif par la plupart d'entre eux. Cependant les salariés l'ont estimé trop intense, trop rapide et parfois trop superficiel pour leur permettre d'assurer leurs nouvelles responsabilités. Dans d'autres usines, plusieurs opérateurs de fabrication et d'entretien font remarquer qu'il leur est difficile d'accéder aux formations "hors atelier" (refus de stages, notamment en informatique). Certains d'entre eux y suppléent par un travail personnel (lecture d'ouvrages techniques, cours du soir) sans lequel ils considèrent qu'il leur aurait été plus difficile de "tenir le coup". Le fait que cet effort personnel reste le plus souvent ignoré de l'entreprise est, pour eux, cause d'amertume.

Les critiques émanent aussi de la hiérarchie, notamment des chefs de service. Ces critiques sont de plusieurs sortes. Elles ont d'abord trait aux difficultés d'organisation de la formation. Ces difficultés tiennent au travail en équipe. Compte tenu du nombre des équipes et de la diversité des tâches, il est nécessaire de prévoir pour une même action de formation jusqu'à une trentaine de groupes de travail. Ces difficultés sont accrues par l'insuffisante planification des besoins de formation : "si, en matière d'investissements technologiques, on vit sur des plans triennaux, en matière de gestion des ressources humaines, on vit à court terme, plutôt à un an qu'à deux ans" (chef de service, usine de Bretagne). Enfin, une autre source de difficultés mentionnées par les chefs de service vient du manque d'implication et de disponibilité de l'encadrement chargé d'animer les stages. Ce manque de disponibilité tient en partie à leur charge de travail accrue à la suite des réductions d'effectifs. L'absence d'implication leur semble d'autant plus regrettable qu'à leurs yeux la formation interne aux services devrait être développée car, malgré leur augmentation récente, les budgets de formation demeurent encore faibles par rapport aux besoins.

3.4. LES RÉACTIONS DES SALARIÉS AUX FORMULES DE RÉMUNÉRATION

Quelles que soient leurs catégories professionnelles ou les fonctions qu'ils occupent, une très forte majorité de salariés estime que leurs compétences, leurs efforts, leurs résultats personnels n'ont pas d'incidence sur leur rémunération. Il en est de même des efforts ou des résultats de leur équipe ou des résultats de l'entreprise. Pour remédier à la faible capacité d'incitation du système de rémunération, la Direction des ressources humaines a décidé d'instaurer une individualisation limitée des salaires. La situation de l'entreprise s'étant améliorée à partir de 1988, elle a également envisagé de mettre en place des formes d'évolution salariale susceptibles de sensibiliser les salariés non cadres à la vie de l'entreprise et à l'évolution de ses résultats. Elle envisage d'instaurer un système d'intéressement. Elle s'est interrogée sur les choix des paramètres qu'il convenait de retenir pour qu'une telle prime atteigne ses objectifs. Les entretiens avec les salariés ont porté sur leurs réactions aux changements qui étaient envisagés : système d'intéressement, variabilité de la rémunération, individualisation. Ils ont aussi porté sur leurs réactions aux changements déjà intervenus en matière de rémunérations, principalement l'application de la nouvelle grille salariale.

3.4.1. La nouvelle grille salariale

Les salariés ne font guère allusion à la nouvelle grille salariale mise en place suite à l'accord d'entreprise signé en 1989. Cet accord a eu pour effet d'harmoniser, à l'intérieur d'une fourchette de 12 %, les salaires de base versés dans les divers établissements pour un même niveau de classification. Là où le nouveau barème des minima n'a pas occasionné un relèvement des salaires de base, l'accord est passé presque inaperçu. Son existence n'est mentionnée par les salariés que dans les établissements où son application a donné lieu à des mesures individuelles de relèvement. Pour les bénéficiaires, il s'est agi d'un acte de justice par lequel leurs qualifications et la valeur réelle de leur travail ont été mieux reconnues. En revanche, ces mesures ont été ressenties comme inéquitables par les salariés qui avaient auparavant reçu des augmentations individuelles, salariales ou indiciaires. Celles-ci leur avaient été attribuées en raison de leurs mérites, de leur ancienneté ou de leur expérience. Ils les considéraient comme des avantages acquis qui marquaient une reconnaissance particulière de leur travail. L'application de la nouvelle grille a eu pour effet d'écraser les différences de salaire inter-individuelles au sein des équipes ou des services. L'inéquité résultant de la réduction des différences de salaires proches l'a emporté sur l'équité résultant de la réduction de disparités salariales plus lointaines. L'étendue de la fourchette salariale (12%), fixée par l'accord, est jugée trop faible par les Directions d'établissement. C'est surtout le cas dans les usines où les niveaux de salaire sont les plus élevés (usines de Normandie). L'accord réduit fortement leur marge de manoeuvre. Il représente un élément important de rigidité salariale qui limite les possibilités de gestion individualisée des rémunérations et accroît la pression du marché externe.

3.4.2. L'individualisation des rémunérations

A/ Son principe n'est accepté par les salariés que dans la mesure où elle permet une meilleure reconnaissance de leur professionnalisme

L'absence de relations entre le travail personnel et la rémunération est, pour les salariés, un facteur important de perte de motivation. Un tableautiste trouve qu'il y a contradiction dans le fait d'exiger de plus en plus d'implication personnelle et de ne pas rémunérer cette implication. Ce qui rend légitime aux yeux des salariés les mesures salariales individuelles, ce n'est pas tant que ces mesures leur ouvrent de nouvelles possibilités de progression salariale, c'est surtout qu'elles leur semblent être un moyen pour rétablir l'équité salariale entre les individus au sein du groupe de travail. L'individualisation est un moyen de reconnaître salarialement la diversité des qualités de travail qui ne sont pas distinguées et valorisées par le système de classification. Même lorsqu'ils sont opposés à l'individualisation, presque tous les salariés reconnaissent qu'il existe des différences d'effort, de qualité dans le travail entre les individus : "on sait pertinemment qu'un tel mettra en règle générale plus de temps pour traiter une panne que tel autre". Une majorité de salariés admet la légitimité de l'individualisation dans son principe. En revanche, son application pose problème. Presque tous ont émis des critiques sur les modalités actuelles de distribution des augmentations individuelles³³. La plupart souhaitent une formalisation des règles, actuellement inexistante, une transparence des procédures (en ce qui concerne les entretiens d'appréciation, les critères d'évaluation, etc.). L'ignorance des modalités de distribution des mesures individuelles renforce le sentiment d'iniquité, notamment chez ceux qui n'en ont pas obtenu depuis cinq ou six ans.

La promotion individuelle représente une forme de reconnaissance particulièrement appréciée par les salariés. En sus de l'augmentation de salaire qui l'accompagne souvent, cette mesure leur permet d'accéder à des tâches plus intéressantes. Ces tâches leur donnent une place plus importante à l'intérieur de l'organisation. Les salariés ont marqué un intérêt particulier pour la promotion lorsque celle-ci donne accès à de nouvelles modalités de rémunération.

La façon dont ils sont actuellement rémunérés ne permet pas de reconnaître tous les aspects de leur travail. D'où le désir, pour un grand nombre d'opérateurs, d'accéder à un statut supérieur car les passages d'ouvrier à technicien et de technicien à maîtrise sont marqués par des ruptures dans les modes de rémunération. Cet accès leur donne aussi la possibilité d'une plus forte intégration dans l'entreprise. De même, un chef de quart et un technicien nouvellement promus font remarquer que le passage au statut de maîtrise est pour eux l'occasion de bénéficier d'augmentations individuelles plus importantes et plus fréquentes. L'un et l'autre en attendent une meilleure prise en considération de leurs apports spécifiques dans le travail.

³³ Cf. tableau n° 4.

B/ Des réactions variables selon les usines

Le bien-fondé de la personnalisation de la rémunération n'est pas également admis par les salariés dans tous les établissements. Quels que soient leurs fonctions ou leurs statuts, les salariés des deux sites de Normandie sont moins favorables à l'individualisation que ne le sont ceux des autres usines.

Les sites ont eu des histoires industrielles différentes. Ils diffèrent aussi par les caractéristiques de leur organisation technique et sociale du travail en production : salaires plus ou moins étroitement liés à la classification, différence de contenu et d'intensité des actions de formation, conception plus ou moins restrictive de la polyvalence et de la transversalité des tâches (la polyvalence est étendue à l'ensemble des opérateurs de la nouvelle usine bordelaise alors qu'elle ne concerne qu'une très faible partie - 5 à 10 % - des opérateurs des usines de Normandie). Ces différences sont perceptibles à la fois dans les organisations du travail actuellement en place ainsi que dans les projets d'organisation élaborés par les Directions des usines.

Tableau n° 4
Réactions des salariés vis-à-vis de l'individualisation des salaires (par établissement)

| | Favorable | Favorable avec réserve | Défavorable | Total des réponses |
|-----------------------------|-----------|------------------------|-------------|--------------------|
| Sud-Ouest | 6 | 1 | 1 | 8 |
| Bretagne | 3 | 1 | 1 | 5 |
| Normandie | 3 | 2 | 3 | 8 |
| Ensemble des établissements | 12 | 4 | 5 | 21 |

Dans les usines de Normandie, les réactions des salariés s'inscrivent dans une organisation du travail qui est encore fortement taylorienne. Les stratifications et les cloisonnements entre services sont importants. Ils ne favorisent pas la participation et la solidarité entre les échelons hiérarchiques. Les solidarités professionnelles collectives qui se manifestent sont celles qui sont définies par la grille de classification et par le découpage du procès en poste de travail. Mais ces formes de solidarités traditionnelles ne s'avèrent pas les plus efficaces pour la production. Elles font même parfois obstacles au développement des nouvelles coopérations nécessaires.

Dans la nouvelle usine située en région bordelaise, les salariés admettent plus aisément la légitimité d'une individualisation des rémunérations : ils se trouvent déjà insérés dans une organisation où les situations de travail sont davantage différenciées les unes des autres. La différenciation salariale est mieux admise là où l'opérateur est reconnu par

tous comme ayant une sphère d'activité et un domaine qui lui sont propres. Les comparaisons interpersonnelles se font davantage sur la base des compétences utilisées ou possédées que sur la base du contenu des tâches. En outre, il convient de rappeler que les caractéristiques des populations des usines de Normandie et de la nouvelle usine de Bordeaux ne sont pas identiques. En Gironde, les salariés, recrutés par mutation interne, ont tous été *sélectionnés* en fonction de leurs potentiels. Avant même la mise en marche de la nouvelle usine, ils ont été étroitement associés à la mise en place des installations. Ils ont aussi été soumis à *un processus intensif de formation et de développement des compétences*. Il s'agissait de permettre aux intéressés d'occuper de nouvelles tâches exigeant des niveaux de responsabilité, d'autonomie, de maîtrise de la complexité supérieurs à ceux en vigueur dans les autres usines.

C/ Les réticences de l'encadrement de premier et deuxième niveaux

Les entretiens avec la hiérarchie mettent en évidence des résistances au développement des pratiques d'individualisation des salaires dans l'encadrement. Ces résistances sont communes à l'ensemble des établissements.

Les agents de maîtrise ne critiquent pas l'individualisation dans ses formes actuelles. Cependant, la plupart de ceux que nous avons rencontrés ne souhaitent pas "aller au-delà tant que les conditions d'une saine individualisation ne seront pas réunies". Ces conditions devraient permettre à la hiérarchie d'être en mesure de justifier, à partir de critères clairement établis, de la non-attribution d'une mesure salariale individuelle. Si des différences de qualité de travail entre les salariés sont perçues par l'encadrement, ce dernier n'est pas prêt à assumer pleinement une réelle évaluation des compétences et d'en tirer les conséquences sur le plan de la rémunération. Plusieurs agents de maîtrise (contremaître, chefs de quarts) nous ont affirmé ne pas connaître exactement, voire ne pas chercher à connaître, le montant exact des rémunérations de leurs subordonnés. Ils estiment s'en faire une idée suffisamment précise par le biais du niveau de coefficient de l'intéressé. Intervenir dans la rémunération individuelle est pour eux assimilé à "s'immiscer dans la vie privée du salarié".

Dans la mesure où elle le peut et compte tenu de la faiblesse des budgets d'augmentations individuelles, la maîtrise fait en sorte de donner aux salariés qui remplissent correctement leur travail une mesure salariale individuelle tous les trois ou quatre ans. Elle utilise aussi ces mesures pour compenser les rigidités promotionnelles ou salariales : compensation de la rémunération en cas de perte de primes d'astreinte, attribution préférentielle à certaines catégories telles les remplaçants chefs de quart, voire à des salariés travaillant dans des ateliers "nobles" où les rémunérations sont déjà plus élevées. Les ingénieurs ont remarqué la tendance de l'encadrement de premier niveau à saupoudrer les augmentations individuelles. Mais ils ne sont guère décidés à contrer cette tendance. Ils sont d'autant moins disposés à le faire que certains d'entre eux doutent de l'efficacité de l'individualisation pour dynamiser les équipes.

Les directeurs d'établissement et les chefs de service sont, au contraire, très favorables au développement d'une politique cohérente et rationnelle d'individualisation salariale. Ils ont conscience du problème posé par l'attitude de l'encadrement de premier ou de second niveau. "La hiérarchie intermédiaire se défait de la question sur le niveau supérieur jusqu'à moi" précise un directeur d'usine. La Direction critique la trop faible marge de manoeuvre que leur laisse l'accord salarial de 1989. Mais elle reconnaît que l'encadrement n'est pas encore en mesure d'assumer correctement une gestion individualisée des salaires dans les limites, pourtant étroites, fixées par l'accord d'entreprise.

3.4.3. Vers un système d'intéressement collectif aux résultats

Au milieu de la dernière décennie, la Direction a supprimé une prime de productivité. Cette suppression a été décidée pour des raisons de rigueur salariale. Elle l'a aussi été parce que cette prime lui a semblé avoir alors perdu toute capacité d'incitation auprès des salariés. Le retour de résultats bénéficiaires à la fin des années 80 amène la Direction de l'entreprise à s'interroger sur l'introduction d'un système d'intéressement. Les objectifs de ce système devraient être de faire participer davantage les salariés à la vie de l'entreprise.

Parmi les non cadres que nous avons interrogés, une très large majorité regrette la disparition de la prime de productivité. Plus aucune formule de rémunération ne les font participer aux résultats. Le fait mérite d'autant plus d'être noté qu'un certain nombre d'entre eux a mentionné cette absence avant même que le sujet ne soit évoqué au cours de l'entretien. Les prises de position des salariés en faveur d'un système d'intéressement marquent leur désir de partager les résultats positifs obtenus à partir de 1988. Soumis quelques années auparavant à des mesures unilatérales de réduction des salaires, ils estiment que "la flexibilité salariale ne doit pas uniquement jouer dans un sens négatif". Jusqu'en 1986, les augmentations générales sont demeurées inférieures à l'évolution des prix. Leur variabilité en fonction des résultats économiques de l'entreprise est très mal acceptée. Les réticences les plus vives viennent des salariés qui reçoivent peu d'augmentations individuelles susceptibles de contribuer au maintien de leur pouvoir d'achat. Elles viennent aussi de membres de l'encadrement supérieur (usines de Normandie). Ces derniers rappellent que le contrat de travail dans sa dimension salariale ne doit pas prendre en considération le risque économique. Il ne leur paraît pas normal de demander aux salariés, notamment aux ouvriers et aux employés, de prendre un tel risque. Les Directions des établissements estiment aussi que "les mentalités ne sont pas prêtes". En revanche, l'ensemble des salariés, toutes catégories professionnelles confondues, admet une flexibilité d'une partie de la rémunération qui serait liée aux résultats de l'entreprise.

Si une adhésion au principe de l'intéressement est acquise, les salariés n'ont qu'une idée vague de la formule qui aurait leur préférence. Toutefois, leurs choix penchent nettement en faveur d'un système d'entreprise qui donnerait lieu à une prime non hiérarchisée et calculée sur la base des résultats financiers globaux de la société. Ce choix est fait

notamment par les salariés des établissements dans lesquels la confiance est en baisse. Leurs propositions traduisent leur désir de partager les résultats positifs récemment obtenus au plan de la société. Les salariés de la nouvelle usine du Sud-Ouest et de l'usine de Bretagne choisissent plutôt des objectifs de qualité, de productivité, de sécurité. C'est aussi dans ces unités qu'ont été avancées les propositions, il est vrai peu nombreuses, en faveur de formules sectorialisées (au plan de l'établissement selon un chef de quart ; un système d'intéressement d'entreprise doublé d'une prime de productivité selon un ouvrier d'entretien).

Les membres de la hiérarchie opérationnelle (directeurs d'usine, chefs de service, ingénieurs de fabrication) se montrent moins favorables que les non cadres à une formule d'intéressement liée aux résultats financiers et aux bénéfices : les directives viennent de la Direction située à l'étranger. Les contraintes économiques jouent un rôle plus important que l'activité des salariés dans la détermination des résultats. Un chef de service propose que la prime soit calculée à partir du coût de production des produits de base en écartant de ce coût les coûts imposés tels ceux des matières premières et en le rapportant à la tonne de produits fabriqués. La plupart des autres membres de la hiérarchie émettent des réserves sur des formules de rémunération dont le calcul serait lié à la productivité. L'ancienne prime de productivité, supprimée quelques années auparavant, avait selon eux une incidence faible sur la qualité du travail personnel. Les salariés ne faisaient plus aucun rapport entre leur travail personnel et l'évolution du montant de la prime. Le but d'une nouvelle prime d'intéressement devrait être que chaque membre de l'entreprise fasse au mieux le travail que l'on attend de lui. Certains chefs de service indiquent que l'effort demandé aux salariés, donc celui qui est à encourager, se situe au moment où les ateliers s'arrêtent alors que leur remise en route ne peut être effectuée rapidement.

La plupart des Directions d'usine préféreraient ne pas lier l'intéressement à un tonnage produit. Ils préféreraient le faire dépendre d'objectifs plus qualitatifs. La quantité de produits fabriqués, ramenée à l'heure travaillée, apparaît très dépendante de ces objectifs. Il pourrait s'agir d'objectifs de qualité proprement dite : par exemple réduire le nombre de litiges avec les clients. Ou d'objectifs de fiabilité : par exemple produire pendant trois mois sans incident. Ou encore d'objectifs de sécurité : réduire le taux d'accidents du travail. Les vraies difficultés pour élaborer une formule d'intéressement efficace liée à la qualité seraient autres. L'entreprise fabrique des produits divers qui posent des problèmes de qualité très différents. Par ailleurs, ainsi que dans beaucoup d'entreprises, il n'est pas aisé de trouver des indicateurs susceptibles de mobiliser sur de tels objectifs, non seulement le personnel de production, mais aussi le personnel "non productif". Enfin, la préférence de la hiérarchie pour une formule de calcul non hiérarchisée (ou partiellement hiérarchisée avec "talon") s'explique par le fait qu'il faut éviter de "démotiver" les agents de maîtrise de niveau supérieur. Ces agents de maîtrise jouent un rôle fondamental dans l'amélioration de la qualité et dans la sécurité.

3.5. UN PROCESSUS DE CHANGEMENT SALARIAL DIFFICILE À CONDUIRE À CAUSE DE LA DIVERSITÉ DES FORMES D'ORGANISATION ET DE LA FAIBLE IMPLICATION DE L'ENCADREMENT

Le processus de changement salarial engagé par l'entreprise n'est encore qu'à son début. Il ne s'agit pas d'un processus homogène. Il s'agit d'une série de processus distincts qui se déroulent à des vitesses différentes dans une entreprise ayant fait l'objet de restructurations successives. La Direction générale doit maîtriser la conduite de plusieurs processus qui suscitent des réactions variées de la part des salariés. L'insatisfaction salariale manifestée par la plupart des non cadres au cours des entretiens a des causes multiples. Les plus évidentes sont liées aux décisions répétées de rigueur salariale prises par la Direction au milieu de la dernière décennie. L'étude a mis en évidence d'autres causes, moins visibles, mais qui nous paraissent aussi importantes. Ces causes tiennent au décalage existant entre les attentes des salariés en matière de rémunération et ce que l'entreprise a choisi de mettre en place.

D'un côté, la Direction a investi dans des règles d'entreprise qui constituaient, à ses yeux comme à ceux des représentants du personnel, des outils de gestion et de régulation collective indispensables. Mais ces règles n'ont pas eu d'effets directs sur les salariés. Il en est ainsi pour tous ceux pour lesquels l'application de la nouvelle grille appliquée en 1989 n'a pas entraîné de mesures de relèvement individuelles.

D'un autre côté, la Direction a supprimé des règles salariales concernant la composition de la rémunération individuelle (prime de productivité, 13ème mois, etc.) auxquelles les salariés étaient fortement attachés. Les règles supprimées n'ont pas été remplacées par des règles de même nature. Au moment de l'enquête, l'action exercée par l'entreprise sur les salaires demeurait plus globale et quantitative que fine et qualitative, notamment en ce qui concerne le personnel de production. La Direction a privilégié des formes salariales générales, des procédures d'entreprises. Ce choix a été fait parce qu'elle estimait urgent de mettre d'abord de l'ordre dans les salaires. Sans doute estimait-elle aussi que les enjeux de compétitivité se jouaient au niveau le plus élevé. Or, l'analyse des entretiens montre que les salariés, en particulier les opérateurs de production, marquent une certaine distance par rapport à ce qui se passe au niveau global de l'entreprise. Ils estiment que leur action n'y a guère d'effets. L'attitude dominante est celle d'une absence de relations entre l'implication, individuelle ou collective, dans le travail, les résultats globaux de la société et le salaire.

Les investissements qui donnent lieu aux réactions les plus positives de la part des salariés, donc les mieux à même de les mobiliser autour des nouveaux objectifs de productivité et de qualité, sont *des investissements de proximité*. Les plus fréquemment évoqués par les salariés sont les suivants :

- investissements réalisés au sein de l'atelier, d'ordre matériel (investissements de capacité, de renouvellement, voire de productivité) ou immatériel (destinés à assurer la qualité de la maintenance des appareillages) ;
- investissements immatériels, de nature organisationnelle, qui concourent directement à la construction des trajectoires professionnelles individuelles, tels que la formation, l'évaluation des personnes (en tant que procédure de reconnaissance du mérite, de la compétence), les définitions de filières professionnelles et de types de mobilité qualifiante (polyvalence) au sein des ateliers ou entre les services.

La forte capacité de mobilisation de ces investissements est soulignée par un responsable hiérarchique : "les problèmes posés aujourd'hui par les ouvriers hautement qualifiés de certains services à l'intérieur de l'usine seront mieux résolus par les investissements à venir qu'ils ne le seraient par une hausse de salaire de 100 ou de 200 francs" (un chef de service de l'usine de Bretagne). Cela tient au fait que ces investissements donnent confiance aux salariés dans l'avenir de leur entreprise. Ils les aident aussi à y projeter leur avenir personnel.

L'analyse comparative des attentes des salariés et des investissements d'organisation réalisés dans les divers établissements illustre les remarques précédentes. La mobilisation des salariés, leur confiance dans leur propre avenir et dans celui de l'entreprise, leur degré de satisfaction salariale sont plus forts dans la nouvelle usine et, dans une moindre mesure, dans l'usine de Bretagne que sur les sites de Normandie alors même que les rémunérations y sont, en moyenne, moins élevées et que les usines se trouvent dans des situations économiques et de marché sensiblement comparables.

C'est dans les deux usines de Normandie que l'insatisfaction salariale est la plus grande. Les salariés de ces établissements, ainsi que plusieurs membres de l'encadrement, ont une vision plutôt négative des investissements matériels. Il en est de même en ce qui concerne les investissements liés à la formation et à la mobilité. Dans ces deux usines, la division du travail est demeurée fortement marquée par le taylorisme (contenu des tâches étroitement déterminé par les postes de travail, peu de recours à la polyvalence, degré élevé de cloisonnement entre les fonctions et entre les niveaux hiérarchiques, etc.).

A l'inverse, l'effet dynamique des investissements sur la mobilisation des salariés est perceptible dans l'usine de Bretagne et surtout dans la nouvelle usine. Le personnel y a une confiance beaucoup plus grande dans l'avenir de leur établissement ainsi que dans ses perspectives de progression professionnelle et salariale. Les salariés semblent mieux percevoir les nouveaux enjeux de compétitivité auxquels ils sont appelés à répondre. Ces enjeux exigent une organisation technique et sociale du travail en mesure d'accroître la productivité et la qualité de la production aussi bien que les compétences des hommes. Les règles salariales appliquées dans la nouvelle usine bordelaise ne diffèrent pas de celles appliquées sur les autres sites. La différence de "contrat salarial" avec les autres établissements résulte surtout de l'articulation spécifique des règles de salaire avec les règles d'organisation et de formation telle qu'elle vient d'être brièvement rappelée.

Le compromis salarial passé entre les acteurs de l'entreprise dépend du type d'organisation du travail (selon que cette dernière favorise ou non la mobilité des individus entre les tâches, le développement de leurs compétences, leur coopération au sein de leur groupe de travail, avec des salariés d'autres services ou occupant d'autres fonctions). Le personnel de la nouvelle usine se montre plus ouvert que celui des autres usines sur la question de l'individualisation de la rémunération. Il opte pour un système d'intéressement reposant plutôt sur des critères de qualité et de productivité davantage conformes aux nouveaux objectifs de compétitivité de l'entreprise. Les salariés des usines de Normandie, dont l'organisation est plus cloisonnée et la gestion moins participative, rejettent nettement l'individualisation. Ils se prononcent en faveur d'un système d'intéressement collectif basé sur des critères de résultats financiers.

Les résultats de la société, qui dépendent en dernier ressort de facteurs extérieurs sur lesquels les acteurs de l'entreprise n'ont guère de possibilité d'agir (fluctuation du cours du dollar, météorologie, stratégie productive du groupe international, etc.), apparaissent insuffisants pour mobiliser les salariés. Les éléments qui ne dépendent pas de ces résultats, mais qui sont susceptibles de répondre aux attentes des salariés et de les impliquer dans leur travail, sont d'autant plus importants. Cette implication peut avoir des conséquences positives sur la productivité et sur la qualité de la production ainsi que sur la flexibilité de l'organisation productive. Cela n'est pas négligeable dans l'hypothèse où l'entreprise désirerait changer de production. Les règles de compétitivité, d'organisation et de rémunération sont mieux intériorisées par les salariés de la nouvelle usine. La nature des investissements réalisés et la façon dont ces investissements ont été mis en oeuvre contribuent très certainement à la mobilisation plus forte du personnel. Toutefois l'efficacité du système mis en place dépend aussi de la hiérarchie qui est appelée à assurer un ensemble de micro-régulations nouvelles. Ce système exige une gestion plus dynamique, plus fine des individus et de leurs rémunérations. Le rôle de l'encadrement moyen dans cette gestion est déterminant. Or, les entretiens avec la maîtrise montrent que cette dernière n'est pas encore prête à assurer l'évaluation, la formation (contrôle de son accès et sa validation), la fixation d'un salaire individuel sur des critères de performances et de compétences. Les Directions d'établissement, y compris celles de la nouvelle usine, ont conscience du problème. Quelles que soient les règles instituées par la Direction des ressources humaines, la mobilisation des salariés ne peut se faire sans la mobilisation préalable de l'ensemble de la ligne hiérarchique.

- TROISIÈME PARTIE -

**UNE LECTURE TRANSVERSALE ET
"EN DYNAMIQUE"
DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE :
LES RÉACTIONS DES SALARIÉS AUX NOUVELLES
RÈGLES DE RÉMUNÉRATION**

POUR étudier les changements en cours dans les politiques de rémunération des entreprises, nous avons procédé à une série d'études de cas. Ces études de cas devaient nous permettre de préciser quelles sont les caractéristiques des nouvelles politiques de rémunération, comment elles s'articulent avec d'autres politiques et ce qu'elles produisent de neuf par rapport aux précédentes pour les salariés et pour les entreprises.

Les enquêtes ont porté sur de grandes organisations industrielles dans lesquelles les Directions ont décidé de modifier leurs systèmes de rémunération. Ces enquêtes ont révélé une grande diversité, tant dans la conduite du changement des systèmes de rémunération que dans les critères de variation de la rémunération privilégiés par les entreprises.

Dans la première entreprise, les possibilités de progression de rémunération offertes aux salariés résultent de la reconnaissance de leurs performances sous forme d'augmentations individualisées. Cette reconnaissance est basée sur une appréciation réalisée périodiquement par la hiérarchie. Les tâches ont été entièrement redéfinies. Une révision générale des classifications donne au salarié la possibilité d'avoir un certain déroulement de carrière et une certaine progression de salaire soit en passant d'une fonction à une autre, soit en demeurant dans une même fonction. Cependant, il apparaît à une forte majorité de salariés (environ les deux tiers) que leurs efforts et leurs résultats dans le travail sont encore mal reconnus.

Dans la seconde entreprise, la dynamique des rémunérations individuelles est assurée de deux façons. En premier lieu, elle l'est par la reconnaissance, dans la qualification, des compétences acquises en formation. Le salarié a la possibilité de développer ses compétences dans son métier au sein de sa filière professionnelle. En second lieu, la dynamique des rémunérations individuelles est assurée par les résultats de l'entreprise pris en compte dans l'intéressement et dans la participation. L'enquête a montré que le nouveau système de rémunération pouvait générer des tensions autour de la formation et des processus de changements technologique et organisationnel.

Dans la troisième entreprise, le processus de changement salarial ne fait que commencer. La Direction s'efforce de mettre de l'ordre dans les rémunérations à l'intérieur d'unités de production qui ont connu des histoires industrielles différentes. Elle a commencé de mettre en place des règles et des outils de gestion au niveau le plus élevé de l'entreprise (par exemple, en homogénéisant les grilles de classification et de salaire entre les établissements). Ces changements sont encore peu perceptibles pour les salariés. La plupart d'entre eux ne font pas de relation entre la façon dont ils sont rémunérés, leurs efforts dans le travail et les résultats globaux de l'entreprise.

Il convient maintenant de dépasser les spécificités des études de cas et de procéder à une lecture transversale des résultats. Nous appliquons à cette lecture transversale l'approche de la rémunération que nous avons déjà appliquée dans les enquêtes d'entreprises et qui a été présentée au début de notre recherche. Nous avons choisi de considérer la rémunération en tant que règle construite et d'observer comment les règles salariales nouvelles se forment et comment elles évoluent. Au départ, nous avons précisé ce que nous entendons par règle salariale et rappelé les approches théoriques auxquelles nous nous sommes référés³⁴. Les règles salariales ne se réduisent pas aux principes de fixation et d'évolution des rémunérations édictés par les Directions des entreprises (que ces principes aient donné lieu ou non à une négociation paritaire). Ces règles résultent, non d'une décision, mais d'un processus. Pour étudier ce processus, nous avons tenté d'adopter une approche longitudinale. La prise en considération de l'application des politiques salariales dans la durée permet d'analyser l'émergence des règles ainsi que leurs effets sur les salariés. Cependant, l'approche longitudinale n'a pu être mise en oeuvre que de façon partielle. Elle a pu être appliquée sur une dizaine d'années en ce qui concerne l'évolution des systèmes de règles de rémunération et de gestion des ressources humaines des entreprises. Elle a pu l'être aussi en ce qui concerne, dans une seule entreprise, les trajectoires formatives, professionnelles et salariales. En revanche, elle n'a pas été possible en ce qui concerne l'étude des réactions des salariés tout au long de la période considérée. Sur ce point, les données que nous avons utilisées ne nous ont permis de réaliser que de façon très limitée une analyse dynamique des politiques de rémunération et de leurs interactions avec les salariés. L'émergence des règles de rémunération a été observée là où les règles prennent en fin de compte leur forme et où elles produisent leurs effets : nous nous sommes efforcés d'étudier comment les principes salariaux fixés par les Directions des ressources humaines étaient repris et appliqués par la hiérarchie chargée de "faire vivre" le système de rémunération au niveau le plus bas ; nous nous sommes aussi efforcés d'étudier les réactions des salariés qui interviennent de façon décisive dans le processus de création des règles.

Cette lecture transversale nous amène à faire plusieurs remarques.

La première remarque concerne le rôle et la place que les Directions des ressources humaines entendent assigner aux rémunérations dans la panoplie des leviers de mobilisation et de gestion de leurs ressources humaines. Les entreprises que nous avons étudiées ont suivi jusqu'à présent, des politiques de "hauts salaires" (autrement dit, elles ont cherché à situer leurs rémunérations très sensiblement au-dessus de la moyenne du marché). Aujourd'hui, les Directions de ces entreprises s'interrogent sur le bien-fondé de ces politiques. D'une part, elles voient peu à peu leurs parts de marché grignotées par des firmes moins importantes, situées en France ou à l'étranger, dont les coûts salariaux sont plus faibles que les leurs. D'autre part, elles émettent des doutes quant aux effets de leurs pratiques de rémunération sur la productivité et sur la qualité du travail. Limitées dans leurs programmes d'augmentation annuelle, elles cherchent surtout à utiliser plus

³⁴ Voir 1^{ère} partie - II -

efficacement la masse salariale dont elles disposent en jouant sur sa répartition entre les différentes catégories de salariés ; en construisant des systèmes de rémunération qui agissent plus efficacement sur les comportements des salariés : incitation à l'effort, à la mobilité, à la coopération dans le travail. Il s'agit aussi d'inciter les salariés à acquérir de nouvelles compétences. Les responsables de production que nous avons rencontrés jugent nécessaire de disposer, aux divers niveaux de la hiérarchie, de professionnels d'un type nouveau³⁵. Ils font du renouvellement des capacités professionnelles des salariés une condition indispensable pour atteindre les objectifs de leur plan stratégique d'amélioration de la productivité et de la qualité. Ces mouvements de renouvellement des compétences, qui impliquent souvent des opérations de tri entre les salariés, concernent la grande majorité du personnel en place. Pour atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés, les Directions s'efforcent de donner une nouvelle dynamique aux rémunérations. Elles cherchent à créer un cercle vertueux entre les rémunérations et d'autres éléments qu'elles entendent plus ou moins privilégier : la formation, la mobilité, les efforts individuels ou d'équipe, les compétences, etc. Les responsables de personnel que nous avons rencontrés s'interrogent sur l'efficacité des politiques de rémunération qu'ils mettent en place. Les règles nouvelles permettent-elles d'attirer et de fixer la main-d'œuvre, d'amener cette dernière à renforcer et à renouveler son professionnalisme, de l'allouer efficacement dans l'organisation, de rétablir un "bon climat social" dans l'entreprise ?

Dans la problématique exposée au départ, nous avons rappelé que l'efficacité des règles salariales dépendait dans une large mesure de la force du compromis auquel ces règles donnaient lieu entre l'entreprise et les salariés. Au cours de la période antérieure, ce compromis s'était dans une large mesure constitué autour de l'ancienneté. La force de ce compromis avait contribué à l'efficacité ainsi qu'à la stabilité des systèmes de rémunération. La dynamique des salaires se déroulait essentiellement selon un axe unique qui était celui du poste et de l'ancienneté. La grille de salaires de l'entreprise évoluait en fonction de sa grille de classifications à laquelle elle était étroitement liée. Pour le travailleur, la difficulté de sa tâche progressait avec le poste. Son ancienneté lui rapportait plus ou moins de qualification, plus ou moins de rémunération.

Aujourd'hui, les Directions sont amenées à reconstruire un nouveau compromis qui soit le plus efficace possible pour la production et qui soit en mesure de restaurer la confiance. Non seulement les attentes réciproques des acteurs en matière de contribution productive ont changé, mais les transformations intervenues en matière de rémunération (désindexation, individualisation des salaires, suppression des automatismes de progression de la rémunération, etc.) ont contribué à ébranler profondément le rapport de confiance entre l'entreprise et les salariés³⁶. Le contrat passé aujourd'hui entre le salarié et l'entreprise est moins simple que le précédent. Les nouvelles politiques

³⁵ Cf. encadré n° 4.

³⁶ Cf. *supra*, p. 23 sqq.

salariales ont un caractère pluridimensionnel plus marqué. Les Directions des ressources humaines se trouvent placées devant un plus grand nombre d'éléments à négocier simultanément. Il est plus difficile pour les Directions, comme pour les salariés, de sortir d'un conflit. Il est aussi plus difficile pour les salariés d'y entrer. Dans les anciens systèmes de rémunération, la revendication salariale prenait souvent la forme d'une revendication de classification. Elle portait sur un problème de requalification, de reconnaissance de l'ancienneté, etc. Aujourd'hui, les implications du conflit salarial sont plus larges. Elles concernent plusieurs éléments à la fois : la formation, la mobilité, l'évaluation, les compétences. Les solutions à trouver en matière de rémunération doivent satisfaire l'entreprise et le personnel *pour un certain temps*. Or, la maîtrise de l'application dans le temps de leurs nouvelles politiques salariales pose problème aux entreprises. Les politiques de rémunération sont moins statiques qu'elles n'étaient naguère. Elles comportent plusieurs phases. Lors d'une phase initiale, les Directions définissent et mettent en place les principes et les outils de leurs politiques salariales. Vient ensuite une autre phase où ces derniers sont mis en application par l'encadrement et par les salariés eux-mêmes. Cette seconde phase est particulièrement importante. C'est au cours de son déroulement que l'efficacité de la politique de rémunération se révèle être plus ou moins grande : les salariés jouent plus ou moins le jeu de la mobilité, de la polyvalence ; ils acceptent plus ou moins de se former. Les stratégies de rémunération des Directions et celles des salariés sont "bouclées". L'efficacité des politiques de rémunération n'est jamais définitivement acquise. Le changement salarial est un processus. Ce processus est toujours inachevé. Il comporte des périodes successives de stabilité relative et d'évolution, voire de rupture. Les entreprises s'efforcent de reconstruire la cohérence de leur politique salariale. Il ne s'agit pas seulement pour elles de donner à cette politique une cohérence d'ordre spatial (à l'intérieur du service, de l'usine, de l'entreprise ou avec l'extérieur). Il s'agit aussi de lui donner une cohérence dans le temps (entre le moment où les règles sont définies et le moment où les salariés agissent plus ou moins conformément à ces règles). L'étude des réactions des salariés montre que la reconstruction de cette cohérence n'est pas évidente.

ENCADRÉ N° 4

LES NOUVELLES EXIGENCES DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE "PROFESSIONNALISME"³⁷

Les entreprises entendent inciter leurs salariés à faire le mieux possible le travail qui leur est confié, de manière plus efficace, donc dans la plupart des cas à le faire autrement. Le développement de leur "professionnalisme" passe par une extension de leurs champs d'intervention. Il passe aussi par l'acquisition de nouvelles compétences (faire autre chose ou plus que ce qu'ils font déjà). Pour produire ces nouvelles attitudes au travail, l'entreprise doit briser les anciens corporatismes qui s'étaient construits autour des organisations tayloriennes du travail et des systèmes de classification hérités des grilles Parodi. Chaque entreprise a une idée plus ou moins précise des nouveaux profils professionnels dont elle a besoin à moyen ou plus long terme. Lorsque ces besoins ont été précisés par l'entreprise et que cette dernière a mis en place un certain nombre de signaux, les salariés peuvent acquérir de nouvelles compétences en évoluant à l'intérieur d'un cadre professionnel et salarial pré-déterminé. Mais le contenu du nouveau professionnalisme peut aussi être plus ou moins indéfini. Il en est notamment ainsi lorsque l'entreprise n'est pas en mesure de préciser à l'avance comment tel ou tel métier évoluera.

Les études de cas ont été réalisées dans de grandes entreprises industrielles. Le mouvement de renouvellement des compétences concerne l'ensemble du personnel, notamment celui employé en production.

En ce qui concerne les opérateurs, il s'agit de les responsabiliser sur tous les paramètres courants du process en leur donnant la possibilité de mieux se l'approprier : en étendant spatialement leurs capacités d'intervention par la polyvalence entre les machines, en améliorant leurs capacités d'expertise maintenance et qualité.

Le mouvement de développement des compétences touche aussi les catégories de professionnels traditionnels, tels les professionnels d'entretien et les techniciens. A certains, il est demandé de se perfectionner dans leur métier en accroissant le niveau de leur technicité et en se spécialisant. D'autres peuvent aussi être appelés à changer de métier (par exemple, il est demandé à des professionnels d'entretien de retourner en fabrication, de devenir des mécaniciens-machinistes).

Quant à la maîtrise, dont les effectifs tendent à diminuer (suite à la réduction des niveaux hiérarchiques, à son passage "à la journée", etc.), il lui est demandé de prendre des responsabilités accrues sur le plan technique (meilleure connaissance et action sur le procès), en matière de gestion de la production, de la qualité et de la maintenance et surtout en matière de gestion sociale (dynamisation des équipes et des individus à l'aide des outils de gestion que les Directions des ressources humaines mettent à sa disposition : formation, évaluation, mesures salariales. La maîtrise est donc mise en demeure d'acquiescer, sur tous ces plans, une légitimité vis-à-vis des salariés qu'elle encadre.

³⁷ Nous utilisons ce terme de façon provisoire car ce nouveau "professionnalisme", de même que les notions de compétences, de "métier", reste encore en grande partie à définir. Cf. D'Iribarne A., (1989), *La compétitivité, défi social, enjeu éducatif*, p.65 sqq., coll. sociétés en mouvement, Presse du C.N.R.S., 287 p.

1. LES NOUVELLES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION PRODUISENT DE NOUVEAUX GROUPES DE SALARIÉS

Les observations réalisées auprès des salariés avaient plusieurs objectifs. Elles devaient nous permettre de préciser quelles étaient les attentes et les représentations des salariés en matière de rémunération. Elles devaient aussi nous renseigner sur les incidences éventuelles des nouvelles règles salariales sur le comportement dans le travail des salariés, sur leurs rapports à l'entreprise. Il s'agissait de savoir si les effets des nouvelles politiques salariales correspondaient aux attentes de l'entreprise en matière d'incitation, de sélection entre les salariés ou d'adaptation des compétences. Ces entretiens devaient aussi nous donner la possibilité d'étudier les relations entre les rémunérations et les professionnalismes des salariés (leurs contenus, leurs modes d'acquisition).

Les études de cas montrent que les attitudes des salariés changent lorsque l'entreprise modifie ses règles salariales. À plusieurs reprises, les agents de maîtrise nous ont fait part des changements de comportement qu'ils ont observés chez leurs collaborateurs qui "dans l'ancien système (de salaire et d'organisation du travail), ne voulaient pas bouger", refusant toute forme de mobilité au sein de l'atelier ou tout engagement dans un processus de formation.

Les enquêtes d'entreprises montrent aussi que, d'une organisation à une autre, les réactions des salariés ne sont pas identiques. Elles diffèrent selon les caractéristiques des règles de rémunération qui leur sont appliquées. Les salariés se montrent plus ou moins disposés à quitter leur poste et à changer d'atelier, à s'impliquer dans le démarrage d'une nouvelle installation ou d'une nouvelle organisation, à acquérir d'autres compétences selon ce que l'entreprise choisit de rémunérer en priorité : la formation, la performance, la compétence individuelle, l'effort d'équipe.

Mais les nouvelles règles de rémunération provoquent, au sein d'une même entreprise, des réactions hétérogènes. Cette hétérogénéité de réactions peut être observée à l'intérieur d'organisations, de segments d'organisation ou de groupes de salariés pourtant régis par des principes salariaux identiques. À cet égard, les nouvelles politiques salariales semblent se distinguer des politiques antérieures. Ces dernières, liées surtout au poste et à l'ancienneté, étaient davantage unificatrices des comportements et des trajectoires professionnelles. Elles avaient notamment pour effet d'homogénéiser assez fortement les évolutions professionnelles et salariales à l'intérieur d'une même catégorie de salariés³⁸.

³⁸ Voir : D. Eustache, *Structure des salaires et organisation du travail, le cas des industries chimiques en France*, thèse pour le doctorat d'économie, Université d'Aix-en-Provence, 1986.

Les politiques de rémunération qui sont mises actuellement en place produisent une pluralité de comportements et de types de professionnalisme. Les Directions élaborent de nouveaux parcours professionnels auxquels elles associent des parcours salariaux. La progression de la rémunération est davantage qu'auparavant subordonnée au fait que le salarié engage certaines actions et parvient à certains résultats. Le salarié est invité à jouer un rôle actif dans la construction de sa propre trajectoire. Les progressions individuelles sont plus diversifiées et plus indéterminées. Les éléments multiples dont elles dépendent, notamment la formation, l'évaluation des compétences, l'évolution de l'organisation, sont davantage marqués par l'incertitude. Nous avons pu observer, par exemple, le cas des ouvriers de maintenance dans les entreprises qui réorganisent leur service d'entretien et en réduisent les effectifs. Les métiers acquis par ces ouvriers leur permettaient il y a encore quelques années de "faire carrière" en tant que professionnels de maintenance dans l'entreprise ou à l'extérieur. Aujourd'hui, ces professionnels sont incités à apprendre de nouveaux métiers : pour les uns, celui de technicien de maintenance, pour les autres, celui de mécanicien-machiniste sur une ligne de production. Dans l'un et l'autre cas, leurs progressions dépendent de leurs capacités à acquérir les compétences nécessaires par la formation et la mobilité professionnelle ainsi qu'à mettre ces compétences en oeuvre. Les règles salariales et les perspectives de carrière sont différentes selon qu'ils s'orientent vers la production ou qu'ils deviennent des spécialistes de maintenance³⁹. Les réactions observées chez les salariés sont loin d'être toujours celles qui étaient initialement attendues par l'entreprise. Les principes salariaux mis en place à l'intérieur d'une entreprise sont communs à de grands groupes d'individus. Pourtant, ces principes n'agissent pas de façon homogène sur les salariés. Un même règle d'individualisation des salaires, de rémunération en fonction des performances ou des compétences acquises en formation, une même formule d'intéressement ne mobilise pas pareillement les salariés et ne les amène pas à se comporter de la même façon. Ces nouvelles politiques révèlent l'hétérogénéité du salariat (notamment de son rapport au travail, à la formation, à l'organisation) en même temps qu'elles la produisent. Elles contribuent à l'adaptation des compétences, au tri des salariés et à la recomposition des structures de qualification. Elles ont aussi des effets d'éclatement qui n'étaient pas voulus par leurs initiateurs. Les types de comportements et les professionnalismes que l'on observe peuvent être plus ou moins positifs pour les salariés et pour l'entreprise.

Les règles de rémunération produisent de nouveaux groupes de salariés. Ces groupes de salariés se différencient les uns des autres, d'un côté par leur implication et leurs rapports au travail et à l'entreprise en général, par leur professionnalisme, de l'autre par la dynamique de leurs rémunérations. Les salariés de chaque groupe jouent différemment avec les nouvelles règles de rémunération.

Ces groupes, dont nous préciserons ultérieurement les caractéristiques productives, les représentations de la rémunération, les attitudes au travail, les rapports à la formation et à la mobilité, sont les suivants :

³⁹ Cf. l'étude de cas n°2.

- a) *Les hommes sur le repli* : ils se retranchent sur les tâches qu'ils exercent. Ces tâches sont souvent celles qu'ils exerçaient dans le poste, le métier ou la fonction occupés avant les changements d'organisation. Ils s'estiment enfermés dans des jeux perdants qui les amènent à adopter une position de retrait dans le travail.
- b) *Les hommes de métier* : ils cherchent à évoluer professionnellement et salarialement en développant leurs compétences dans un métier ou dans une fonction à l'intérieur de l'entreprise. Ces métiers ou ces fonctions correspondent aux compétences dont l'entreprise a besoin et qu'elle s'efforce de développer. Ils jouent sur les règles de rémunération pour produire de nouveaux comportements dans le travail.
- c) *Les nouveaux professionnels* : ils se trouvent fortement impliqués dans la mise en place et dans la marche des nouvelles organisations. Mais les représentations de leur avenir professionnel et salarial diffèrent de celles des hommes de métier. Leurs professionnalismes sont moins étroitement liés à une organisation particulière. La réalisation de leurs objectifs personnels passe par des changements de fonction et de statut. Leurs stratégies professionnelles et salariales, qui reposent sur un recours plus intensif que les autres groupes à la formation, peuvent les amener à quitter l'entreprise. Les nouveaux professionnels ont souvent tendance à jouer les règles pour les règles en vue de réaliser prioritairement des objectifs de carrière.

Il ne s'agit pas de groupes professionnels au sens habituel du terme. Ces groupes ne se reconstituent pas autour des catégories professionnelles classiques. Chacun d'eux rassemble des salariés qui proviennent de l'éclatement de ces catégories. Chaque groupe se trouve composé d'individus hétérogènes quant aux fonctions, aux niveaux de responsabilités, aux compétences exercés. Il est possible de retrouver dans une même unité de production des membres de la maîtrise qui sont en position de repli et d'autres qui réagissent en tant que nouveaux professionnels. Il en est de même pour les opérateurs, quels que soient leurs niveaux de qualification, ou pour les techniciens.

Ces groupes se retrouvent dans toutes les entreprises enquêtées, quelles que soient les caractéristiques de leurs politiques de rémunération. La diversité de réactions des salariés peut être observée dans toutes les catégories professionnelles, dans tous les niveaux de qualification ainsi que dans tous les secteurs de la production : fabrication, conditionnement, logistique, maintenance, administration, méthodes. La présentation qui va être faite de ces groupes est transversale aux entreprises.

Le poids respectif des trois groupes de salariés varie d'une entreprise à une autre, d'un service ou d'un atelier à un autre à l'intérieur d'une même entreprise. La proportion de salariés sur le repli tend sensiblement à croître dans les entreprises ou dans les secteurs de l'entreprise où un travail sur l'évolution de l'organisation, des métiers et des compétences n'a pas été engagé et où les situations professionnelles et salariales sont bloquées. Il en est de même dans les cas où ce qui est proposé aux salariés ne répond qu'imparfaitement à leurs attentes. La proportion de gens de métier est plus forte dans les

entreprises, les services où les Directions ont engagé certaines actions : par exemple, lorsqu'un travail a été opéré sur l'organisation, sur l'évolution des métiers et des compétences liés à la production. Il en est de même lorsqu'une dynamique salariale a été instaurée à partir des modalités de construction des nouvelles qualifications et lorsque l'encadrement se trouve fortement impliqué dans la dynamisation des équipes et dans la gestion sociale.

Ces pondérations peuvent conduire soit à des dépérissements de règles, soit au contraire à des infléchissements ou à des innovations. Par leurs réactions, ces groupes participent à l'évolution de la politique de rémunération de l'entreprise. Ils exercent une influence sur sa trajectoire. En retour, l'entreprise peut agir sur cette pondération. Une nouvelle pratique d'évaluation, l'ouverture d'une filière professionnelle, la définition de nouvelles conditions d'accès à la formation ou à la mobilité peuvent la modifier à terme dans un sens ou dans un autre. Il convient de faire également une lecture dynamique des groupes de salariés tels qu'ils sont apparus au moment où l'enquête a été effectuée dans l'entreprise. Les comportements qui les caractérisent ne sont pas arrêtés dans les deux. Les attitudes des salariés qui les composent ne sont pas statiques. Ainsi qu'on a pu l'observer dans le cas n°2, les comportements peuvent évoluer dans le temps en fonction de ce que l'entreprise met en place. Comme nous l'avons rappelé dans l'introduction, les faits de rémunération demeurent des faits en cours de négociation. L'application des nouvelles règles donne lieu à un jeu croisé d'attentes et de réactions entre les salariés pris individuellement ou collectivement, les membres de la hiérarchie chargés d'appliquer ces règles et les Directions des entreprises.

2. LES NOUVEAUX GROUPES DE SALARIÉS SONT CARACTÉRISÉS PAR DES FORMES DIFFÉRENTES DE PROFESSIONNALISME ET PAR DES DYNAMIQUES SALARIALES PLUS OU MOINS FORTES

Il convient de définir plus précisément les formes d'implication dans le travail, les dynamiques salariales ainsi que les caractéristiques productives des salariés selon le groupe auquel ils se rattachent. Leurs comportements et leurs ambitions professionnelles dépendent en partie des règles salariales et des parcours professionnels et salariaux mis en place par l'entreprise. Mais les réactions des salariés dépendent aussi d'éléments liés à leur propre histoire.

ENCADRÉ N° 5

LES NOTIONS DE PARCOURS, DE TRAJECTOIRE, DE DYNAMIQUE PROFESSIONNELLE ET SALARIALE

Nous utilisons dans la suite du texte une série de notions dont il convient de préciser le sens. Ces notions sont celles de *parcours*, de *trajectoire* et de *dynamique professionnelle et salariale*.

Les parcours professionnels et salariaux sont relatifs aux cheminements élaborés par l'entreprise sous des formes diverses : filières professionnelles, itinéraires de promotion par changement de coefficient, mobilité entre les postes ou les services. Ces cheminements représentent des possibilités d'évolution ou des élargissements de compétence, des progressions de rémunération proposés par l'entreprise aux salariés.

Les trajectoires professionnelles et salariales représentent les progressions de carrière qu'ont effectivement obtenues les salariés depuis leur embauche.

La notion de dynamique salariale et professionnelle est différente de celle de *trajectoire*. Elle fait intervenir les progressions de carrière et de rémunération en rapport avec les forces qui les produisent et sur lesquelles les salariés peuvent plus ou moins s'appuyer pour évoluer : l'ancienneté, la formation, l'évaluation des performances, etc.

Les représentations que les salariés ont de leur avenir professionnel et salarial dépendent de l'ensemble de ces éléments. Elles dépendent de leurs attentes, de leurs trajectoires passées, des parcours plus ou moins intéressants et plus ou moins difficiles élaborés par l'entreprise, des moyens qui assurent leur dynamique salariale et professionnelle et des possibilités qu'ils ont d'accéder à ces moyens.

2.1. Les hommes sur le repli

Ce groupe de salariés est composé d'individus qui ne peuvent ou ne désirent pas quitter l'entreprise. Ils "s'accrochent" à leur poste et se replient sur leurs tâches. Ils font encore partie de l'entreprise, mais ils craignent plus que d'autres de faire partie des prochains exclus. Ils sont plus âgés que la moyenne, de plus forte ancienneté. Leur niveau de formation initiale est plus faible. Ils suivent peu de formation continue. Leur mobilité interne est réduite. Leurs possibilités de progression professionnelle et salariale à moyen

ou à long terme, à l'intérieur de l'entreprise, sont inexistantes ou très limitées. Leurs chances de trouver un emploi à un niveau de salaire équivalent sur le marché externe du travail sont faibles. Sur tous ces points, ils se trouvent en situation de forte incertitude. S'ils sont en moyenne plus âgés que les salariés des autres groupes, une partie importante des hommes sur le repli ne sont âgés que de 35-40 ans. Ils ont encore une vingtaine d'années de travail devant eux tout en estimant être bloqués dans leur possibilité de progression salariale et d'évolution de carrière.

La crainte du changement, l'habitude, l'attachement à un rythme de travail (par exemple pour des raisons familiales ou de santé), à une équipe, jouent leur rôle. Leurs réactions dépendent aussi de ce que l'entreprise propose en matière de parcours professionnels et salariaux.

a) Cas où les parcours professionnels et salariaux demeurent non définis

Dans certains cas, l'avenir des salariés est fermé en raison d'un contexte organisationnel non ou peu évolutif. L'entreprise n'est pas en mesure de proposer des progressions professionnelles et salariales. Elle subordonne la définition de nouveaux parcours à une évolution future, mais indéterminée de son organisation. Cette dernière n'a parfois guère évolué depuis dix ou vingt ans. Le cas a été observé plusieurs fois en logistique. L'organisation demeure profondément marquée par une division étroite du travail. Les qualifications y sont encore très souvent définies en terme de tâches. Les compétences se construisent principalement par l'ancienneté, l'expérience, la formation sur le tas et un rapport étroit à la machine pour les opérateurs de production. Le service ou l'atelier est considéré par les salariés comme un espace dans lequel l'allocation aux emplois est déterminée selon des règles de promotion en chaîne en fonction du critère de l'ancienneté. Quitter le service, c'est risquer de perdre un avantage acquis. C'est risquer de changer de régime salarial (perte de primes de postes ou de nuisance), de conditions de travail favorables. Pour conserver une chance d'évoluer, il ne leur faut surtout pas bouger. L'incertitude est maximale pour les salariés parvenus au terme de leurs possibilités d'évolution dans les grilles de classification et de salaire dont la redéfinition demeure subordonnée à des modifications de contextes technologiques et organisationnels.

Les stratégies de repli peuvent aussi être le fait de salariés exclus de toutes possibilités d'évolution dans une organisation nouvellement définie (cas de certains agents de maîtrise auxquels l'entreprise n'envisage pas de confier de nouvelles fonctions d'encadrement et pour lesquels elle n'a pas défini de parcours de rechange).

b) Cas où des parcours professionnels et salariaux ont été préalablement définis par l'entreprise

Les stratégies de repli peuvent également être observées dans des services qui ont fait l'objet de changements d'organisation et de technologie. Les salariés peuvent refuser de s'engager dans des parcours qui ont pourtant été préalablement définis et balisés. Ces refus

peuvent avoir plusieurs raisons. Ils peuvent être le fait de salariés qui sont invités à suivre des cheminements qui les conduisent à des ruptures ou à des changements substantiels dans leur professionnalisme. C'est le cas d'agents de maintenance auxquels il est demandé d'aller travailler en fabrication ou au conditionnement en tant qu'agents de production. Ces parcours leur semblent peu attractifs : trajectoires en cul de sac ou plus courtes, métiers moins "nobles" ou peu "porteurs" dans l'entreprise ou sur le marché du travail. Ces parcours peuvent aussi leur sembler insuffisamment signalisés : manque d'information sur ce qu'il convient de faire pour y parvenir, sur les conditions de travail futures (types d'emploi, salaires, rythmes de travail, types de service ou d'atelier). Ces parcours peuvent aussi leur sembler trop aléatoires (crainte d'un échec à la formation).

Les hommes sur le repli ont une attitude de rejet ou de critique vis-à-vis des innovations de l'entreprise en matière de rémunération et d'organisation. Ils estiment que celles-ci reconnaissent mal leurs efforts et font d'eux des "perdants". Il n'y a pas coïncidence entre leurs contributions (par exemple la contribution d'un opérateur qui se sait très performant sur sa machine et refuse la polyvalence) et les attentes de l'entreprise (qui lie la rémunération à la capacité de l'opérateur de "tenir" plusieurs machines). Ces salariés ont tendance à faire un lien direct et immédiat entre l'intensité de l'effort qui leur est demandé et leur salaire ("je n'en fais que pour autant que ce que l'on me paye"). L'individualisation est mal acceptée car ils apprécient l'équité sur la base de comparaisons poste à poste. L'évaluation est critiquée pour son inéquité et son inefficacité ("elle ne sert à rien vu que l'avenir est bouché"). La formation est rejetée car elle représente un investissement trop important par rapport aux risques qu'elle représente et aux gains attendus. Le principe salarial qui leur semble le plus juste est celui de l'ancienneté. Il est aussi la marque tangible du lien de confiance et de fidélité réciproque qui s'est construit dans la durée entre eux et l'entreprise. Pour eux, ainsi que nous l'avons déjà noté, la prime d'ancienneté est autant de l'ordre du symbole que de l'ordre du gain. Les modalités de progression salariale dont ils attendent le plus sont liées à des facteurs exogènes à leur travail personnel : par exemple, les résultats de l'entreprise, voire l'amélioration de la situation économique générale. L'intéressement, dont le montant dépend de ces résultats, est accepté en tant que masse salariale, non dans son principe, ni surtout dans sa variabilité. Sa capacité de mobilisation est faible : les salariés ne font guère de rapport entre l'activité de l'entreprise et leurs efforts personnels ou d'équipe. Il a un effet de fidélisation plus que de dynamisation et de motivation.

2.2. Les hommes de métier

Le second groupe d'individus est composé de salariés qui adhèrent au nouveau système de rémunération. Ils le jugent globalement équitable et efficace. Comparés aux salariés qui se replient sur leurs postes, ils sont un peu plus jeunes et plus diplômés. Ils sont plus ouverts à la mobilité à l'intérieur de l'entreprise ainsi qu'à la formation continue.

Ces salariés sont insérés dans une organisation évolutive. Des parcours professionnels et des modalités de progression leur sont proposés. Leurs stratégies salariales associent

étroitement la progression de la rémunération au développement de leur professionnalisme dans le métier ou dans la fonction qu'ils exercent. Il s'agit non d'un métier au sens classique du terme, mais d'un ensemble de savoir-faire et de savoir-être attaché aux nouvelles technologies et aux nouvelles formes d'organisation flexible de la production.

Le contenu du travail qu'ont à réaliser ceux que nous avons qualifiés "d'hommes de métier" est moins prescrit que celui attaché à un poste. Ces derniers jouent sur la "plasticité" des tâches qui leur sont confiées pour progresser. Ils jouent aussi sur les règles salariales pour produire de nouveaux comportements au travail et pour évoluer. L'usage qu'ils font de ces règles les amène à développer un professionnalisme étroitement lié à la production et qui relève du domaine de la compétence dans leur métier. Ils construisent leurs qualifications et leurs carrières salariales à la fois dans leurs rapports à l'équipe et en accédant aux nouvelles technologies. Leur adhésion au système de rémunération vient de ce qu'il leur assure une dynamique professionnelle qu'ils utilisent pour faire progresser en même temps leur rémunération. Cette dynamique repose sur une interaction entre leur rémunération, la technologie, l'organisation et un ou plusieurs facteurs de valorisation de la rémunération. Ces facteurs varient selon les entreprises : la formation, l'évaluation des performances ou des compétences, la gestion participative, etc. Contrairement aux "perdants", les hommes de métier considèrent qu'ils ont encore des possibilités de progression personnelle dans l'entreprise. Cependant, leur avenir leur paraît plus ou moins flou selon qu'ils se situent en début, en cours ou en fin d'un parcours professionnel.

a) Cas de salariés en début ou en cours de progression dans leur filière

Dans l'enquête, ce sont notamment les salariés de production qui exercent des métiers évolutifs. Ils ont la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences en cheminant à l'intérieur de filières professionnelles. Ces filières correspondent à des parcours professionnels et salariaux prédéterminés. C'est le groupe pour lequel l'incertitude, à court et moyen terme, est la plus réduite.

b) Cas de salariés qui parviennent en fin de filière

Ce sont les salariés qui exercent les fonctions les plus qualifiées dans les organisations nouvelles de la production, tels les pilotes de ligne dans le secteur du conditionnement⁴⁰. Ils ont déjà bénéficié d'une extension de leur professionnalisme. Ils sont parvenus (ou sont sur le point de parvenir) au terme d'un parcours professionnel ou de leurs possibilités de progression salariale. Mais ils ignorent la suite de ce parcours qui demeure indéfini. Leur avenir professionnel est incertain, mais il n'est pas pour eux un objet

⁴⁰ Cf. le cas de l'entreprise n°2.

immédiat d'inquiétude. Ils ont une attitude beaucoup plus ouverte vis-à-vis des moyens de valorisation tels que la formation, l'évaluation des performances ou des compétences. Ils ont surtout une confiance beaucoup plus grande dans la hiérarchie. Celle-ci est proche des salariés. Sa responsabilité en matière de gestion sociale est importante. Ils ont aussi confiance dans l'entreprise et dans son avenir. Cependant, il s'agit moins d'une confiance donnée que d'une confiance qui demeure sollicitée dans l'incertitude. L'entreprise doit être constamment en mesure de la renouveler et de la consolider grâce à sa capacité d'innovation organisationnelle. Le rôle des responsables de production qui sont chargés de travailler sur les projets de développement de l'organisation et de les réaliser (chefs de service notamment) est primordial.

Contrairement aux individus qui se replient sur leur poste, les salariés qui s'engagent dans un développement de leur professionnalisme estiment que leurs efforts ou leurs résultats individuels ou collectifs dans le travail sont correctement reconnus. Leurs efforts ont un effet sur leurs rémunérations. La progression de cette dernière dépend d'un certain nombre d'actions que l'entreprise les incite à engager. Ces actions sont autant de moyens de valorisation mis à leur disposition et dont ils peuvent se saisir. Leur engagement dépend de la clarté de la signalisation mise en place par l'entreprise ("on sait ce qu'il faut faire pour progresser"). Il dépend aussi de ce que l'entreprise demande : lorsqu'une politique de rémunération subordonne toutes possibilités de progression salariale à l'acquisition de nouvelles compétences par la formation, les salariés cherchent avant tout à monter dans la filière plus qu'ils ne se préoccupent d'exceller dans l'exercice des tâches qui leur sont confiées. Au contraire, là où la progression salariale dépend avant tout de l'appréciation de leurs efforts ou de leurs résultats dans le travail, ils cherchent d'abord à satisfaire les demandes de la maîtrise. Ils attachent moins d'importance à progresser dans leur métier en faisant évoluer leurs compétences.

Les relations qu'ils établissent entre leur contribution et leur rétribution est moins de l'ordre du "donnant-donnant". Ils apprécient le caractère équitable de leur rémunération moins en regardant "à côté" ce que gagnent leurs collègues qu'en regardant à la fois "derrière eux" et "devant eux". En regardant derrière eux, ils mesurent par rapport à leur situation actuelle le chemin qu'ils ont parcouru grâce aux efforts qu'ils ont consentis. Ils regardent aussi devant eux le chemin qu'ils espèrent encore parcourir, compte tenu de ce que l'entreprise leur propose aujourd'hui. Ils attachent de l'importance à l'équité de leur trajectoire. Mais l'équité de cette trajectoire est appréciée à l'intérieur d'un contexte organisationnel donné. Pour eux, la valeur de leur rétribution résulte aussi de la qualité de la formation reçue. Cette formation est regardée comme un indicateur de la confiance que leur fait l'entreprise. Elle dépend aussi de la reconnaissance salariale de leurs efforts dans l'évaluation, des perspectives d'évolution personnelle que leur offre l'entreprise et qu'ils espèrent indéfinies.

Les hommes de métier réagissent plutôt favorablement à l'individualisation. Celle-ci est jugée équitable dans son principe. Elle ne porte pas atteinte à la solidarité des équipes. Au contraire, elle est présentée par certains comme un ferment de l'efficacité productive du groupe de travail ("elle tire en avant"). On a déjà noté que les pratiques

d'individualisation conduisent à une certaine différenciation des trajectoires. Cette différenciation est regardée comme légitime par les hommes de métier. Pour que cette dernière soit reçue comme telle, encore faut-il que les salariés soient engagés dans des projets de développement personnel suffisamment forts. Il faut aussi que ces projets reposent sur des processus d'évaluation reconnus comme justes par les autres salariés. Le principe d'équité que constitue l'ancienneté tend à être relativisé au bénéfice de la formation et de l'évaluation des personnes. La relativisation de l'importance accordée à l'ancienneté dépend aussi du contexte de l'évolution de l'emploi dans l'entreprise. Lorsque cette évolution est défavorable, les possibilités de promotion diminuent et le principe de l'ancienneté tend à retrouver sa légitimité auprès des salariés.

Un lien fort est établi entre les efforts personnels, ceux de l'équipe et les résultats de l'entreprise. L'intéressement retrouve une capacité de motivation là où la situation de l'entreprise le permet : de témoins, ils deviennent acteurs de ces résultats. Le dynamisme du management des équipes par l'encadrement joue en matière d'intéressement, comme en matière de gestion individualisée des salaires par la formation ou par les compétences, un rôle déterminant.

2.3. Les nouveaux professionnels

Les salariés qui appartiennent à ce troisième groupe affichent des ambitions professionnelles de plus long terme. Beaucoup occupent des fonctions nouvellement créées qui ont un rôle particulièrement important dans la mise en place et dans la marche des nouvelles organisations du travail. Ceux que nous avons observés exerçaient, soit des fonctions d'animation et de dynamisation des équipes ("coordinateurs de formation" au sein de l'atelier ou du service, "chef de groupe"), soit des fonctions techniques qui avaient un rapport étroit avec les technologies nouvelles (techniciens chargés de la mise en place des systèmes de gestion informatisée de la production). De même que tous les salariés qui cherchent à développer leur professionnalisme dans leur métier, les nouveaux professionnels ont un rapport fort à leur groupe de travail. Mais, contrairement à eux, ils ne s'identifient pas à ce groupe. Ils ne se voient pas "faire carrière" à l'intérieur de ces nouvelles fonctions, ni même rester dix ans à exercer "le même métier". Jouer sur la "plasticité" de leurs tâches, se servir de cette plasticité pour obtenir des hausses de coefficients et de salaire ne représente pour eux qu'un objectif secondaire ou un palliatif. Leur fonction n'est qu'une étape qu'il leur faut franchir le plus rapidement possible. Ils se servent des nouvelles règles de rémunération de l'entreprise pour atteindre leurs objectifs de carrière. Comme tous les salariés, ils attendent une reconnaissance, notamment sociale, de leur travail. Cette reconnaissance sociale passe, en ce qui les concerne, par un changement de statut. Les implications salariales de ce changement de statut ne sont pas considérées comme secondaires. Certains salariés ont déclaré qu'ils attendaient de ce changement un accès à d'autres formes de rémunération ou de trajectoires salariales qui sont habituellement réservées aux membres de l'encadrement. Ils espèrent de cette façon être mieux reconnus dans leur travail et être mieux intégrés à l'entreprise. Ce type de stratégies peut donc être analysé, en partie au

moins, comme un effet de la faiblesse relative des statuts professionnels des non cadres en France.

A leurs façons, les nouveaux professionnels tirent avantage des règles de rémunération. Ils jouent surtout les règles pour elles-mêmes. Le contenu de leur professionnalisme est plus général, plus abstrait, plus managérial, moins étroitement lié à une entreprise ou à une organisation particulière. Il est aussi souvent plus vide et plus détaché de la production. Ce sont, en moyenne, des salariés plus jeunes que ceux des deux premiers groupes. Ils sont plus disposés ou plus aptes à la mobilité tant interne à l'entreprise qu'externe. Tous accordent une place importante à la formation, notamment à celle qui prépare à un diplôme. On trouve parmi eux les plus gros utilisateurs de formation continue. Elle est, pour eux, un accélérateur de carrière en même temps qu'un moyen d'adaptation indispensable sans le secours duquel ils ne pourraient parvenir aux objectifs professionnels qu'ils se sont fixés. Cependant, la façon dont ils vont recourir à la formation va dépendre de la politique que l'entreprise a mis en place en la matière. Elle va dépendre notamment des situations d'incertitude auxquelles cette politique va les amener à être confrontés ou qu'elle les aidera à surmonter : existence de "référentiels" de compétence et de formation plus ou moins précis, conditions plus ou moins difficiles d'accès à la formation, conditions de reconnaissance des acquis de la formation interne ou externe dans le salaire et dans le coefficient, etc.

Les réactions des nouveaux professionnels diffèrent selon la façon dont l'entreprise articule ses politiques de formation et de salaire.

1) Dans les cas où l'entreprise articule étroitement l'une et l'autre (encore faut-il que les salariés se trouvent insérés dans un service dont l'organisation soit évolutive), pour faire évoluer leurs compétences, les salariés font un investissement intensif en matière de formation continue dans l'entreprise.

2) Dans les cas où l'entreprise ne construit pas d'articulations entre ses politiques de rémunération et de formation ou si les formations qu'elle leur propose leur paraissent inadaptées pour atteindre leurs objectifs professionnels, les salariés sont incités à engager des formations externes. Celles-ci préparent presque toujours à un diplôme (par exemple des formations de type C.N.A.M.). C'est, dans une des entreprises que nous avons enquêtées, le cas de tous les salariés qui avaient adopté une stratégie de carrière. Ils avaient engagé ces formations en dehors des heures de travail sans le soutien de l'entreprise et sans en tenir informée leur hiérarchie. Cet investissement lourd en matière de formation s'explique par le fait que tous ces salariés se déclarent prêts à quitter, à plus ou moins long terme, l'entreprise pour tenter leurs chances sur le marché externe du travail au cas où ils ne parviendraient pas à réaliser leurs projets professionnels dans l'entreprise.

Parmi les nouveaux professionnels, on trouve des salariés qui placent la formation en tête des moyens qui leur permettraient de réaliser leurs objectifs de carrière. Mais ils critiquent la politique de formation de l'entreprise jugée inadaptée ou inefficace. Ils ne

s'engagent pas pour autant dans des formations externes. Ils estiment qu'investir dans la formation externe n'est pas assez rentable ou trop risqué (incertitudes concernant leurs chances de réussite au diplôme, coûts en temps, etc.). Ils préfèrent recourir à des moyens qu'ils jugent plus sûrs. Ils préfèrent s'en tenir aux éléments de dynamisation des rémunérations privilégiés par l'entreprise : l'évaluation des performances ou des compétences, la mobilité, la participation active à la vie des équipes via les cercles de qualité.

L'ensemble des nouveaux professionnels estime avoir des possibilités de progressions professionnelles et salariales, soit dans l'entreprise, soit au-dehors. Cependant, pour eux, l'incertitude demeure forte. Les objectifs qu'ils se fixent sont rarement très précis. Il en est de même de la durée qu'ils se donnent pour les atteindre. Les parcours à suivre sont non définis. Les processus de formation dans lesquels ils s'engagent représentent, à leurs yeux, des points de repère plus sûrs que le cadre organisationnel dans lequel ils travaillent et dont la durée de vie est elle-même indéterminée. La formation aide les salariés à définir leurs objectifs professionnels. Dans la population que nous avons enquêtée, c'est notamment le cas d'un jeune opérateur qui ambitionne de devenir technicien de production en une dizaine d'années. C'est par la formation en alternance reçue en vue d'un diplôme qu'il a eu connaissance de ce profil professionnel. Pourtant, ce type de fonction auquel il vise ne pourra pas être introduit dans son entreprise avant cinq ou dix ans, compte tenu de l'organisation et de la technologie actuellement en place. Il se déclare prêt à changer d'entreprise si, d'ici deux ou trois ans, l'organisation de son atelier ne devait pas évoluer.

Il arrive assez fréquemment que le rapport de confiance de ces salariés avec la hiérarchie soit plus faible que dans le cas des salariés du deuxième groupe, surtout pour ce qui a trait aux opérations d'évaluation. Il en est notamment ainsi en ce qui concerne les salariés les plus jeunes. Leurs relations avec la maîtrise, moins diplômée et montée à l'ancienneté, sont souvent tendues. Les nouveaux professionnels ont une dynamique de progression salariale supérieure à celle des salariés des autres groupes. Cette dynamique se traduit par un parcours professionnel et salarial plus rapide, une mobilité interne plus grande. Il en est de même de leur potentiel : leur niveau de formation initiale est plus élevé, leurs investissements en matière de formation continue plus intenses. C'est cette dynamique et ce potentiel, ainsi que le caractère porteur sur le marché externe des fonctions qu'ils exercent dans l'entreprise, qui leur donnent une confiance suffisante pour engager des stratégies de prises de risque pouvant éventuellement les amener à quitter l'entreprise.

Tableau n° 5
LES NOUVEAUX GROUPES DE SALARIÉS
ET LEURS STRATÉGIES PROFESSIONNELLES ET SALARIALES

| | LES HOMMES SUR LE REPLI | LES HOMMES DE METIER | LES NOUVEAUX PROFESSIONNELS |
|---|--|--|--|
| Comportement dans le travail et stratégies professionnelles | <ul style="list-style-type: none"> - Démotivation et retrait - Stratégies de repli sur le poste | <ul style="list-style-type: none"> - Réponses aux attentes de l'entreprise et jeux sur la plasticité des tâches - Stratégies de développement du professionnalisme dans la fonction | <ul style="list-style-type: none"> - Implication dans la mise en place et l'animation des organisations flexibles - Stratégies de carrière (objectif de changement de statut, forte mobilité interne et externe) |
| Type de qualification | Qualifications de tâches | Qualifications de métier | Qualifications de type managérial |
| Conception de l'équité | <ul style="list-style-type: none"> - Ancienneté - Comparaisons inter-individuelles poste à poste | Reconnaissance d'un niveau de performance (1) ou de compétence individuelle dans la fonction (acquis par la formation) (2) | <ul style="list-style-type: none"> - Formation - Equité des trajectoires professionnelles |
| Réactions des salariés aux nouvelles règles de rémunération | <p>REJET</p> <p>Incertitude maximum</p> | <p>ADHÉSION</p> <p>Confiance accordée dans l'incertitude</p> | <p>CRITIQUE</p> <p>Incertitude dans l'avenir réduite par la formation</p> |
| Moyens privilégiés par les salariés pour faire progresser leur rémunération | <p>Facteurs exogènes à l'activité du salarié : amélioration de la situation économique générale, résultats de l'entreprise</p> <p>Importance attribuée aux mesures salariales collectives (augm. générales)</p> <p>Faible recours à la formation jugée salarialement inefficace et difficile d'accès</p> | <p><i>Les efforts, les résultats individuels et d'équipe reconnus dans l'appréciation de la hiérarchie</i> (appréciation des performances individuelles (1), des compétences acquises par la formation (2)</p> <p>Recours à la formation subordonné à sa reconnaissance immédiate dans la rémunération</p> | <p><i>La formation interne et externe</i> (notamment celle préparant à un diplôme) <i>et les résultats des actions engagées par le salarié</i> pour faire marcher efficacement l'organisation ou les équipes de travail</p> <p>Recours intense à la formation qui s'inscrit dans une stratégie professionnelle et salariale dans le long terme</p> |

(1) : Entreprise n°1 (2) : Entreprise n°2

3. LA MISE EN COHÉRENCE DES POLITIQUES SALARIALES AVEC LES POLITIQUES DE FORMATION ET DE MOBILITÉ AU SEIN DES MARCHÉS PROFESSIONNELS INTERNES

Les études de cas qui ont été présentées montrent de grandes entreprises industrielles en train de changer les modèles de gestion de leurs ressources humaines. Ces changements sont opérés en liaison étroite avec les évolutions des techniques et des organisations du travail. Ils correspondent à des transformations profondes des règles de fonctionnement des marchés internes des entreprises. Celles-ci tendent à remplacer le critère de l'ancienneté et du poste par celui de la compétence et de la formation dans les modalités de progression professionnelle et salariale. Dans la mesure où les marchés professionnels reposent essentiellement sur la formation ainsi que sur la transversalité interne et externe des compétences, on peut analyser cette évolution comme un processus de professionnalisation des marchés internes des entreprises ainsi que J.P. Géhin et P. Méhaut en font l'hypothèse⁴¹.

Deux questions principales étaient posées au début de notre étude. La première était celle de la mise en cohérence des politiques de qualification, de formation et de mobilité des entreprises avec leurs politiques de rémunération. Il apparaît que les entreprises ne sont pas encore parvenues à réaliser cette mise en cohérence pour l'ensemble de leurs salariés. Leurs systèmes de rémunération ont une capacité d'incitation très inégale. Il subsiste des groupes de salariés qui demeurent soumis à des modes de construction de la qualification et du salaire centrés autour du poste et de l'ancienneté. D'autres groupes s'inscrivent dans un modèle centré autour de la formation et développent des stratégies de mobilité, interne et externe, qui peuvent ne répondre qu'imparfaitement aux attentes des entreprises. Enfin, d'autres salariés, ceux que nous avons appelés les hommes de métier, s'inscrivent dans un processus de construction des compétences qui répond davantage aux attentes des entreprises. Mais leurs mobilités semblent rester assez proches de celles observées dans les marchés internes "classiques". Elles demeurent étroitement associées à une organisation déterminée. Elles restent aussi plus verticales qu'horizontales.

La seconde question était celle de la reconstruction d'un rapport de confiance entre l'entreprise et les salariés autour des nouvelles règles de rémunération et d'emploi. Les nouvelles politiques salariales reposent sur un compromis entre les acteurs qui apparaît moins équilibré, plus fragile, moins stabilisé que ne l'était le précédent. Les nouvelles règles salariales produisent des différences de salaires qui ne sont pas reconnues par tous comme légitimes. Ces politiques n'ont pas encore permis aux entreprises de reconstruire, autour des rémunérations, un rapport de confiance avec les salariés aussi solide que celui qui était institué naguère autour de l'ancienneté. Leur avenir et leur efficacité

⁴¹ J.P. Géhin, P. Méhaut, (1993) *Apprentissage ou formation continue ? Stratégies éducatives des entreprises en Allemagne et en France*, p. 195 sqq., éditions L'Harmattan, Paris, 223 p.

dépendront du travail que les entreprises réaliseront sur les éléments susceptibles de produire la confiance. Nous évoquerons ces éléments en conclusion après avoir rappelé les principaux facteurs de rigidité des systèmes de rémunération que nous avons analysés.

3.1. Les nouvelles règles de rémunération n'assurent encore qu'une faible transversalité des compétences

Une première source de problèmes tient au fait que ces nouveaux systèmes n'assurent encore que difficilement la transversalité des compétences, donc leur transférabilité. Autrement dit, ils ne permettent guère le transfert des compétences hors du cadre organisationnel pour lequel elles ont été définies et dans lequel elles ont été acquises par les salariés. Leur mobilité s'en trouve réduite. Il en est de même en ce qui concerne leurs possibilités d'adapter leurs compétences dans le cas où l'entreprise serait amenée à modifier ses produits et changer son organisation.

Cela tient à la façon dont les parcours professionnels et salariaux sont construits. En effet, ces parcours sont conçus sur la base de segments organisationnels relativement courts (par exemple, une "ligne" de fabrication ou de conditionnement). En outre, les systèmes de rémunération ont une dynamique salariale surtout orientée vers des mouvements ascensionnels et des évolutions de professionnalisme. Pour les salariés, il s'agit avant tout de "monter" à l'intérieur de ces segments. Ces derniers sont conçus comme autant de "batteries d'ascenseur" dont chaque élément demeure isolé les uns des autres.

Ces parcours sont encore assez peu articulés avec des progressions horizontales qui correspondraient à des perfectionnements du salarié dans son professionnalisme. Le caractère extrêmement spécifique des compétences ne favorise guère le développement des coopérations des individus au sein des équipes, entre les groupes de travail, entre les services, entre les usines. Les règles salariales tendent à isoler les individus de leurs groupes ou des autres groupes plus qu'à les en rapprocher. Cette faible transversalité rend la construction des parcours professionnels et salariaux attractifs plus difficile.

Il n'est pas non plus certain que les systèmes de classification mis en place à partir du milieu des années soixante-dix, tant au niveau des branches qu'à celui des entreprises, favorisent cette transversalité. Ce qui est ici en cause est la façon dont l'entreprise conçoit son changement salarial. La place qu'elle accorde dans ce changement aux facteurs organisationnels intervient également. Dans les cas observés, c'est toujours le changement d'organisation, lui-même subordonné à l'introduction de nouvelles technologies, qui est à l'origine du changement de système de rémunération (cf. notamment l'étude de cas n°2). La qualification demeure encore étroitement construite autour de la technologie. La forte dépendance dans laquelle la rémunération se trouve vis-à-vis de facteurs organisationnels conduit les salariés à développer des stratégies de positionnement à l'intérieur des organisations. La subtilité des jeux auxquels ils risquent de se livrer peut finir par les détourner de ce que l'entreprise veut obtenir : le développement de la qualité de la production, le fonctionnement efficace du groupe de travail et le développement de la coopération du groupe avec l'extérieur.

3.2. Les nouvelles politiques salariales sont plus difficiles à piloter que les précédentes ; les directions sont obligées de suivre étroitement, plus encore qu'avant, leur application dans le temps

Une des raisons qui a incité les Directions des entreprises à modifier leurs systèmes de rémunération a été la trop grande rigidité existant entre le salaire, la qualification, le poste et l'individu. Cette rigidité a fait des classifications une variable éminemment stratégique. Si les Directions ont utilisé les grilles de classifications pour maîtriser les salaires, les salariés ont été amenés à jouer très fréquemment sur les coefficients pour faire aboutir leurs revendications salariales. Pour ce motif et pour d'autres qui ont été analysés au cours de ce travail, les entreprises ont cherché depuis plusieurs années à casser la relation rigide poste-classification-salaire. Pour cela, elles ont recomposé autrement les articulations du salaire avec l'organisation du travail, la classification, la mobilité, la formation, etc.

En multipliant les imbrications du salaire avec l'organisation, les entreprises ont fait de celui-ci une donnée plus complexe et plus difficile à piloter. La politique de rémunération peut être assimilée à un investissement de forme que la Direction introduit dans l'entreprise. Cet investissement a sa vie propre. Il échappe en partie à la Direction des ressources humaines. Celle-ci, pour se le réapproprier, est amenée à réaliser un travail continu de suivi, de correction, d'adaptation des règles salariales. Ce travail exige beaucoup plus qu'une simple vérification du respect de consignes données à la hiérarchie. Il nécessite la connaissance et la maîtrise de processus de changement. La Direction est tenue, plus étroitement que par le passé, à suivre l'application dans le temps de sa politique salariale. Les rémunérations deviennent aussi l'affaire des membres de l'encadrement qui doivent désormais s'impliquer dans la décision salariale et consacrer une part plus importante de leur activité à la gestion sociale. Pour les salariés, les rémunérations ont tendance à devenir plus opaques. Ils communiquent moins entre eux sur les salaires depuis que ceux-ci sont individualisés. Leur rémunération tend à être souvent composée de multiples éléments (salaire de base, primes de postes, compléments liés à l'équipe, aux résultats de l'entreprise, etc.). Ces éléments sont calculés selon des formules qu'ils comprennent souvent mal. C'est presque toujours le cas de l'intéressement et de la participation. C'est aussi le cas de leur salaire de base dont l'évolution dépend désormais d'un grand nombre de variables fortement marquées par l'incertitude : la technologie, la formation, l'évaluation des personnes... Par les articulations qu'elles ont construites entre ces éléments et la rémunération, les entreprises ont favorisé le développement des jeux des acteurs sur le salaire à l'intérieur de l'organisation productive. Elles ont renforcé la dimension stratégique de la rémunération. Cette dimension stratégique, particulièrement importante dans les entreprises françaises, représente un élément de continuité avec le système salarial précédent. L'internalisation des règles de fixation et d'évolution des rémunérations est sensiblement plus forte, aujourd'hui comme hier, en France qu'elle n'est en Allemagne (où le rôle de la branche est décisif) ou au Japon (où les règles d'évolution du salaire en fonction de l'âge ou à l'ancienneté sont prédominantes). On peut se demander si le fait que les rémunérations aient, dans les entreprises françaises, un caractère éminemment stratégique ne contribue

pas à rendre leur gestion plus difficile qu'elle n'est dans les entreprises japonaises ou allemandes.

En raison de la plus forte intégration des systèmes de rémunération, un nombre plus grand de dimensions de la vie de travail peut devenir un enjeu salarial. On peut se demander si cela est bon pour la production. Plus les règles de rémunération sont internalisées et complexifiées, plus l'équité devient difficile à gérer. La fixation d'un salaire juste est une préoccupation constante que les entreprises poursuivent aujourd'hui avec l'évaluation des personnes comme hier avec l'évaluation des postes. En renouvelant l'ensemble des règles du jeu relatives à l'organisation, à la formation, à l'effort, à la mobilité et en développant simultanément l'imbrication du salaire avec ces dernières, l'entreprise a fait du salaire un enjeu des règles du jeu. Elle prend le risque de se fragiliser. En agissant ainsi, l'entreprise a peut-être trop fait passer au premier plan des préoccupations d'incitation et d'équité. Ne s'est-elle pas trop préoccupée de ce qu'elle veut rémunérer au détriment de son objectif premier : ce qu'elle veut obtenir des salariés ?

3.3. La formation, un nouvel étalon salarial ?

Les nouvelles formes de productivité requièrent des salariés un engagement personnel plus important en terme de formation, de compétences, de disponibilité, de mobilité, de performances. Les entreprises ont tendance à subordonner les augmentations de rémunération attribuées aux salariés à une reconnaissance de leur propre efficacité productive. La gestion individualisée des salaires est de plus articulée avec une gestion des potentiels, des compétences et des carrières. Les augmentations ont un lien plus explicite avec le professionnalisme. Ce lien se manifeste par des articulations des augmentations individuelles avec des hausses de classification. La question des articulations entre les rémunérations et la formation se trouve posée.

Certaines entreprises hésitent ou se refusent à faire un lien direct entre les augmentations de salaire et la formation. Elles n'ont pas l'impression de récupérer l'investissement en formation en terme d'efficacité industrielle. Elles préfèrent axer leur politique salariale autour de la rétribution des compétences ou rétribuer la performance des salariés dans leurs fonctions. Ces entreprises se trouvent confrontées aux problèmes d'équité suscités par les opérations d'évaluation (définition des critères et des procédures d'évaluation, légitimité des évaluateurs, pesée des contributions individuelles fournies dans des situations de travail très hétérogènes).

D'autres entreprises cherchent avant tout à inciter les salariés à renouveler leurs compétences. Elles estiment que, pour récupérer leur investissement en formation, il est nécessaire d'inciter les salariés au moyen d'augmentations individualisées. Elles articulent étroitement ces augmentations sur des parcours de formation associés à une progression du salarié dans une filière professionnelle. Le recours au diplôme est un moyen de renforcer la légitimité des savoirs acquis par les salariés, notamment aux yeux des membres de l'équipe, de justifier des différences de salaire. Elle est aussi un moyen

de protéger la hiérarchie, en particulier en faisant valider les acquis par une instance extérieure. Ces entreprises rencontrent, elles aussi, des difficultés. Outre les difficultés liées à l'évaluation et à la reconnaissance de la formation, il y a celles qui tiennent à la diversité des rapports des salariés à la formation initiale et à la formation continue. La question est de savoir à quelles conditions la formation peut être le moyen de créer en matière salariale un véritable lien de confiance entre les salariés et l'entreprise analogue à celui qui s'était construit autour de l'ancienneté.

Pour les salariés, la formation est un moyen de se protéger de divers aléas (l'absence d'équité de l'encadrement, les réductions d'effectifs, la facilitation de la recherche d'un emploi en cas de départ de l'entreprise). Elle est davantage le moyen d'exorciser une peur que de créer un véritable lien de confiance. Comme le dit un salarié, "ceux qui ne vont pas en formation ont peur : peur d'être marginalisés, peur de faire partie de la prochaine charrette." Les règles d'acquisition et de validation des compétences mises en place par l'entreprise incitent les salariés à faire de la formation un élément de leurs stratégies individuelles. Pour que la formation soit reconnue comme un élément fort de ce lien de confiance, il faudrait que la hiérarchie assume à cet égard des responsabilités plus importantes : par exemple, que la maîtrise soit responsable vis-à-vis de ses supérieurs de la formation dispensée à ses collaborateurs (cas du Japon où l'agent d'encadrement doit alors se substituer à l'agent défaillant dans son travail). Bien évidemment, cela supposerait un profil de compétence de la maîtrise et une légitimité de celle-ci en matière de formation que les salariés ne lui reconnaissent pas encore. Les comportements des salariés dépendent aussi de la confiance qu'ils ont dans l'avenir de l'entreprise et dans le caractère durable de ses engagements en matière de règles salariales. Au cours des dernières années, les budgets de formation continue ont connu un accroissement très sensible. Qu'en sera-t-il en cas de diminution de ces budgets ? Quelles trajectoires professionnelles et salariales les entreprises seront-elles à même de proposer à leur personnel en cas de phase de stabilisation organisationnelle ou technologique ? La maîtrise sera-t-elle en mesure de gérer les tensions liées à l'accès à la formation qui pourront en résulter ?

3.4. Les entreprises doivent encore réaliser un travail important sur les nouvelles compétences, sur les parcours professionnels et salariaux ainsi qu'auprès de l'encadrement

Les diverses études de cas que nous avons réalisées ont montré que les systèmes de rémunération actuellement mis en place n'ont encore qu'une efficacité limitée. Ils ne mobilisent qu'une partie des salariés. Ces systèmes se révèlent être plus incitatifs et plus équitables pour certains groupes de salariés que pour d'autres. Leur efficacité dépend largement de la qualité des signaux adressés par l'entreprise aux salariés. Ces signaux sont un facteur essentiel de réduction des incertitudes grâce auxquels les salariés peuvent savoir :

- ce que l'entreprise attend d'eux ;
- où ils en sont par rapport à leurs attentes ;
- vers où et jusqu'où ils peuvent espérer aller ;
- à quelles conditions ils peuvent progresser.

Nous avons indiqué dans notre problématique de départ que ces signaux nous paraissaient constituer un des principaux éléments qui peuvent favoriser la reconstruction d'un nouveau rapport de confiance autour de la rémunération entre l'entreprise et les salariés. Parmi les éléments susceptibles de produire la confiance, on trouve les stratégies de dialogue social et de négociation collective. La place donnée à la négociation dans l'élaboration du compromis autour des règles salariales constitue pour les salariés un facteur important de clarification et de stabilisation. Ces stratégies renforcent aux yeux des salariés la crédibilité des acteurs patronaux et syndicaux (leur engagement et leur bonne foi). L'étude a mis en évidence l'importance de la dimension temporelle des processus négociés de changement des systèmes de rémunération. Ces processus sont très longs (dans deux entreprises, il a fallu quatre à cinq ans de négociations pour aboutir à des accords signés par des syndicats minoritaires)⁴².

Les études de cas ont montré que les entreprises avaient encore un travail important à réaliser dans deux domaines particuliers :

a) La définition des nouvelles compétences, des nouveaux métiers et des parcours professionnels et salariaux

La dynamique salariale, facteur d'incitation pour les salariés, réside dans les articulations que l'entreprise construit entre ses rémunérations et les leviers qui produisent les progressions salariales : la formation, l'évaluation des compétences, la mobilité, etc. Ces articulations contribuent à orienter fortement les réactions des salariés. Les salariés investissent plus volontiers dans la formation dans les cas où celle-ci est reconnue dans leur rémunération et dans leur qualification. En développant de telles articulations et en multipliant les signaux, les entreprises prennent, il est vrai, un risque : celui, par exemple, de voir les salariés qu'elles ont formés les quitter. Elles en prennent un autre en définissant des filières professionnelles et salariales sans être certaines de la façon dont

⁴² La longueur de la mise en place des systèmes de rémunération n'est pas imputable qu'aux difficultés de la négociation collective. Elle tient aussi au temps nécessaire à l'élaboration et à la mise en application de nouveaux outils de gestion plus ou moins directement liés aux rémunérations : grilles d'analyses de fonction, référentiels de compétence, référentiels de formation, filières de progression professionnelle, systèmes d'appréciation des personnes. Il faut informer et former tous les salariés concernés pour les actions correspondant à ces outils (par exemple, former l'ensemble de la hiérarchie à l'appréciation individuelle). Les opérations d'appréciation des performances, d'évaluation des fonctions, etc. prennent beaucoup de temps. La longueur et la lourdeur de ces opérations peuvent poser un problème aux Directions. Avant même que les règles prévues soient en place, la Direction peut être amenée à les modifier pour les adapter à l'évolution des contextes. Elle doit aussi faire face aux réactions des salariés qui réagissent plus rapidement aux règles que l'entreprise n'est en mesure de le faire elle-même. Sur ce point, il existe une asymétrie entre les salariés et l'organisation.

les métiers sont appelés à évoluer et de ce que seront effectivement leurs besoins à plus long terme. Mais en ne créant pas ces articulations et en ne développant pas leur système de signalisation, les entreprises prennent un autre risque qui est de réduire fortement l'efficacité des actions qu'elles engagent notamment en matière de formation ou de limiter sensiblement la capacité d'incitation de leurs formules de rémunération. Ont-elles vraiment le choix si elles veulent atteindre leurs objectifs ? Les études de cas ont montré que ces nouvelles règles de rémunération peuvent avoir un effet démobilisateur certains salariés. Ils s'agit notamment des salariés auxquels ne sont pas proposés en même temps des possibilités de parcours professionnels (ou auxquels sont proposés des parcours estimés par eux trop risqués ou peu attractifs). Une autre partie se sert de ces règles pour poursuivre des buts qui ne sont pas nécessairement ceux que recherchent les entreprises. La mise en place et l'application des nouveaux systèmes de rémunération obligent les entreprises à débattre de la nature des qualifications qu'elles entendent privilégier. D'où l'importance que revêt aujourd'hui le travail des entreprises sur l'évolution des organisations, sur le contenu qu'elles entendent donner à leurs qualifications (faut-il mieux développer des qualifications de métier ou de type managérial ?), sur la définition de leurs nouveaux professionalismismes qui restent, dans une très large mesure, encore à définir.

b) Nouvelles compétences requises de l'encadrement

Toutefois, le problème le plus crucial que les entreprises ont à traiter est relatif, non au professionalismisme et à l'implication des salariés bénéficiaires des règles de rémunération, mais au professionalismisme et à l'implication de l'encadrement dans ses nouvelles tâches de gestion sociale. Dans les trois entreprises enquêtées, cette question se trouve posée. Elle a été analysée en détail dans chaque étude de cas. Pour que ces politiques réussissent, les Directions doivent parvenir à faire évoluer les profils de compétences des membres de l'encadrement en matière de gestion sociale. Il en est de même en matière technique, notamment pour la maîtrise à qui il est demandé d'assumer des tâches d'évaluation auprès de salariés dont les niveaux de formation et le contenu des compétences évoluent rapidement. Il faut également que les Directions parviennent à impliquer l'ensemble de la hiérarchie, notamment celle de premier niveau, dans ses nouvelles tâches de mobilisation des individus et des équipes au moyen des nouveaux outils de gestion des rémunérations qu'elles ont élaborés.

ANNEXES

**COMPARAISON DES DONNÉES SOCIALES
POUR L'ANNÉE 1989 (SOURCES : BILANS SOCIAUX D'ENTREPRISE)**

**Tableau n° 6
Effectifs mensuels moyens**

| | Ent. n° 1 | Ent. n° 2 | Ent. n° 3 |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Ouvriers | 2 402 (33,0) | 1 786 (58,3) | 1 019 (42,0) |
| Employés | 1 603 (22,0) | 262 (8,6) | 241 (9,9) |
| Techniciens | 2 508 (34,4) | 357 (11,7) | 891 (36,8) |
| Maîtrise | | 244 (8,0) | |
| Ing. & cadres | 772 (10,6) | 411 (13,4) | 273 (11,3) |
| Ensemble | 7 285 (100) | 3 060 (100) | 2 424 (100) |

**Tableau n° 7
Caractéristiques des salariés**

| | Ent. n°1 | Ent. n°2 | Ent. n°3 |
|------------------------|----------|----------|----------|
| Age moyen | 43,6 ans | 41 ans | 43 ans |
| Ancienneté moyenne | 19 ans | 15 ans | 16,5 ans |
| Proportion de femmes | 29,2 % | 14,4 % | 14,4 % |
| Proportion d'étrangers | 1,1 % | 3,2 % | 2,4 % |
| C.D.I./ Effectif total | 97,0 % | 91,3 % | 90,7% |

COMPARAISON DES DONNÉES SOCIALES D'ENTREPRISE (suite)

Tableau n° 8
Rémunération mensuelle moyenne (hors intéressement et hors participation) en francs

| | Ent. n°1 | Ent. n°2 | Ent. n°3 |
|---------------|----------|----------|----------|
| Ouvriers | 9 889 | 11 613 | 8 348 |
| Employés | 9 338 | 10 264 | 7 597 |
| Techniciens | 13 836 | 13 585 | 11 878 |
| Maîtrise | | 13 290 | |
| Ing. & cadres | 24 649 | 21 927 | 24 729 |
| Ensemble | 12 694 | 13 241 | 11 380 |

Tableau n° 9
Rémunération mensuelle moyenne
(y compris, le cas échéant les primes d'intéressement et de participation)

| | Ent. n°1 | Ent. n°2 | Ent. n°3 |
|---------------|----------|----------|----------|
| Ouvriers | 10 231 | 16 515 | 8 348 |
| Employés | 9 662 | 15 166 | 7 597 |
| Techniciens | 14340 | 19 764 | 11 878 |
| Maîtrise | | 18 192 | |
| Ing. & cadres | 25 516 | 29 080 | 24 729 |
| Ensemble | 13 145 | 18 143 | 11 380 |

Tableau n° 10
Part de l'intéressement et de la participation dans la rémunération globale annuelle (en %)

| | Ent. n°1 | Ent. n°2 | Ent. n°3 |
|-------------|----------|----------|----------|
| Ouvriers | 3,3 | 29,7 | - |
| Employés | 3,4 | 32,3 | - |
| Techniciens | 3,5 | 24,8 | - |
| Maîtrise | | 26,9 | |
| Cadres | 3,4 | 16,8 | - |
| Ensemble | 3,4 | 27,0 | - |

Tableau n° 11
Montant de la contribution formation (en % de la masse salariale)

| Ent. n°1 | Ent. n°2 | Ent. n°3 |
|----------|----------|----------|
| 4,44 % | 4,88 % | 2,13 % |

Tableau n° 12
Nombre d'heures de stages rémunérées par stagiaire

| | Ent. n°1 | Ent. n°2 | Ent. n°3 |
|-------------|----------|----------|----------|
| Ouvriers | 45,5 | 19,2 | 51,2 |
| Employés | 62,0 | | |
| Techniciens | 77,1 | 39,5 | 45,3 |
| Maîtrise | | | |
| Ing./cadres | 61,6 | 38,6 | 45,0 |
| Ensemble | 63,7 | 35,2 | 46,9 |

Tableau n° 13
Proportion de stagiaires par rapport aux effectifs

| | Ent. n°1 | Ent. n°2 | Ent. n°3 |
|-------------|----------|----------|----------|
| Ouvriers | 36,1 % | 24,7 % | 10,8 % |
| Employés | 22,8 % | | |
| Techniciens | 51,9 % | 71,9 % | 19,9 % |
| Maîtrise | | | |
| Ing./cadres | 68,8 % | 78,1 % | 63,7 % |
| Ensemble | 42,1 % | 52,9 % | 22,6 % |

Source : bilans sociaux d'entreprise

**ÉCHANTILLON DES INDIVIDUS
SOU MIS À DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS APPROFONDIS**

Tableau n° 14
Salariés soumis aux règles de rémunération

| | Ent. n°1 | Ent. n°2 | Ent. n°3 | Total |
|------------------------|----------|----------|----------|-------|
| Maîtrise | 6 | 7 | 3 | 16 |
| Techniciens | 5 | 1 | 2 | 8 |
| Ouvriers qualifiés | 15 | 17 | 14 | 46 |
| Employés qualifiés | 5 | - | 2 | 7 |
| Ouvriers non qualifiés | - | 3 | - | 3 |
| Employés non qualifiés | - | - | - | - |
| Total | 31 | 28 | 21 | 80 |

Tableau n° 15
Représentants de la Direction de l'entreprise

| | Ent. n° 1 | Ent. n° 2 | Ent. n° 3 | Total |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-------|
| D.R.H. | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Dir. de pers. d'établ. | 1 | 1 | 3 | 5 |
| Chef service formation | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Total | 3 | 4 | 5 | 12 |

Tableau n° 16
Membres de l'encadrement chargés de l'application des règles de rémunération

| | Ent. n° 1 | Ent. n° 2 | Ent. n° 3 | Total |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Dir. d'établ. | - | 2 | 2 | 4 |
| Chef de département ou de service | 2 | 9 | 5 | 16 |
| Chef d'atelier / ingénieur de prod. | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Maîtrise | 3 | 2 | 2 | 7 |
| Total | 6 | 14 | 10 | 30 |

BIBLIOGRAPHIE

BERET P., [1992], « Mobilité, investissement et projet : quelques réflexions théoriques », in *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, sous la direction de L. COUTROT et C. DUBAR, La documentation française, p. 343-358.

BIENCOURT O., [1995], *Théorie de l'entreprise, pluralité des gestions de la qualité et fonctionnement des marchés internes du travail*, Thèse pour le doctorat de sciences économiques, Université de Paris X - Nanterre, 550 p.

BIENCOURT O., [1994], *L'équité salariale : quand l'économie mobilise la psychologie sociale - à propos des travaux d'Akerloff et Yellen*, Forum-Laedix, Paris X - Nanterre, 1994, 68 p. multig.

BIGARD A., GUILLOTIN Y. [1996], « La notion d'itinéraire caractéristique », *Économie et statistique*, printemps 1996, (à paraître).

BONNAFOS G., (de) [1989], *Le comportement des techniciens au travail : l'interaction entre les projets individuels et les pratiques de gestion du personnel*, BREF-Céreq, mai.

BONNAFOS G., (de) [1991], *Le risque du changement industriel : l'organisation à l'épreuve des hommes*, BREF-Céreq, janvier.

BRODA J., [1990], *Processus de formation et remaniements identitaires*, CRES-CNRS, Marseille, juin, doc. multigrap., 22 p.

BRODA J., « Retours de formation : travail-rémunérations-coopérations », *Formation Emploi* n° 34, p. 101-115.

CANARD F., [1980], « Évolution récente de l'analyse des marchés internes du travail », *Revue d'économie industrielle* n° 51, 1er trim. p. 351-358.

C.E.R.E.Q., [1994], *Analyses longitudinales du marché du travail*, Document de travail n° 99, 436 p.

C.E.R.E.Q./O.C.D.E., [1994], *Les formations en alternance : quel avenir ?*, éditions de l'O.C.D.E., Paris.

CHARLON - DUBAR E., VERMELLE M.C., « Identités salariales et rapports aux savoirs », *Éducation permanente*, n°104.

CORIAT, B., [1991], *Penser à l'envers, Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Christian Bourgois éditeur.

CORIAT B., [1979], *L'atelier et le chronomètre, essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Christian Bourgois Ed., coll. Cibles, Paris, 299 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., [1977], *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Ed. du Seuil, coll. sociologie politique, Paris, 437 p.

- DADOY M., [1989], «Le retour au métier», *Revue Française des Affaires Sociales*, n°4, oct.-déc. p.69-102.
- DOERINGER P.B., PIORE M.J., [1971], *Internal labor markets and manpower analysis*, Heath Lexington books, Massachusets, 214 p. ; [1986], *Internal labor analysis : a second look*, ed. M.E. Sharpe, New York.
- DUBAR C., SAINSAULIEU R., [1992], « Mobilités et formes de production identitaire » dans COUTROT L., DUBAR C. (dir), *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, La Documentation française, p. 328-341.
- DUBAR C., DUBAR E., ENGRAND S., FEUTRIE M., GADREY M., VERMELLE M.C., [1989], *Innovations de formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*, rapport de la recherche "production et usage de la formation par et dans l'entreprise", LASTREE, Villeneuve d'Asq, 457 p.
- DUBAR C., ENGRAND S., [1991], «Formation continue et dynamique des identités professionnelles», *Formation Emploi* n°34, avril-juin, p. 87-100.
- DUBAR C., [1990], *La socialisation : construction des identités professionnelles*, Ed. A.Colin, coll. U "sociologie", Paris.
- DUBAR C., PODEVIN G., [1990], *Formation et promotion en France depuis vingt ans*, BREF-Céreq, novembre.
- DURAND J.M., [1978], «Nouvelle organisation de la production : de l'O.S. au conducteur de ligne», *Formation continue et développement des organisations*.
- EUSTACHE D., [1992], «La recomposition permanente de la transaction salariale», *Revue d'économie sociale*, XXVII, p.95-107.
- EUSTACHE D., [1994], *Incitation salariale et implication dans le travail, le cas des grandes entreprises françaises*, colloque franco-japonais, Université Waséda, Tokyo, avril 1994, 12 p. multig.
- EUSTACHE D., GUILLOTIN Y., [1995], « Analyse longitudinale et nouvelle politique de rémunération : un premier exemple », Communication au *XLIVème congrès annuel de l'A.F.S.E.*, Paris, septembre, 18p. multig.
- EYMARD-DUVERNAY F., [1989], «Convention de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, vol. 40, n°2, mars, p.329-360.
- EYRAUD F., MARSDEN D., SILVESTRE J.J., [1990], «Marché professionnel et marché interne en Grande Bretagne et en France», *RIT*, vol. 129, n°4, 1990.
- FAVEREAU O., [1989], «Organisation et marché», *Revue française d'économie*, hiver, p.65-96.
- FAVEREAU O., [1989], «Marchés internes, marchés externes», *Revue économique*, mars, vol. 40, n°2, p.273-328.
- FAVEREAU O., [1994], «Règles, organisation et apprentissage collectif, un paradigme pour trois théories», dans A. ORLEAN, *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.
- FAVEREAU O., [1993], *Suggestion pour reconstruire la théorie des salaires sur une théorie des règles*. Séminaires C.N.A.M. "Le travail : marché et organisation", doc. dactyl., 21 p.

- FEUTRIE M., VERDIER E., [1993], «Entreprises et formations qualifiantes, une construction sociale inachevée», *Sociologie du travail*, 4/93, p.469-492.
- FRIEDBERG E., [1993], *Le pouvoir et la règle*, Ed. Le Seuil, coll. "Sociologie".
- GEHIN J.P., MEHAUT P., [1993], *Apprentissage ou formation continue ? Stratégies éducatives des entreprises en Allemagne et en France*, Editions L'Harmattan, Paris.
- GUIENNE V., [1993], *L'identité au carrefour de la contribution et de la rétribution*, Journées d'études "logiques salariales et dynamique des règles salariales", Université de Paris X - Nanterre, 8 p.
- GUILLOTIN Y., [1989], *Les carrières salariales en France : 1967-1982*, thèse de doctorat, Université de Paris X- Nanterre, 421 p.
- HIRSCHMAN A., [1970], *Voice and loyalty*, Cambridge, Harvard University press.
- IRIBARNE A. (d'), [1989], *La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif*, Presse du C.N.R.S., Paris, 284 p.
- KALIKA M., [1991], «De l'organisation réactive à l'organisation anticipative», *Revue française de gestion*, novembre-décembre p. 46-50.
- MANDON N., [1990], *Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences*, BREF-Céreq, septembre.
- MARCH J., [1981], «Réflexions sur le changement organisationnel», dans J. MARCH (1991), *Décisions et organisations*, éd. des organisations, Paris, p.87-107.
- MARSDEN D., [1990], *Marchés du travail : limites sociales des nouvelles théories*, Économica, Paris.
- MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J.J., [1982], *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, P.U.F., Paris.
- MEHAUT P., [1989], *Vers un nouveau rapport de l'entreprise à la formation ?*, G.R.E.E.-C.N.R.S., Nancy.
- MEHAUT P., [1989], *Les innovations en formation : des entreprises qui éduquent, des formations qui organisent*, BREF-Céreq, décembre.
- NOHARA H., [1992], *Structure des salaires dans l'industrie : essai d'une comparaison France-Japon*, doc. multig., 25 p.
- PIORE M.J., SABEL C., [1989], *Les chemins de la prospérité - De la production de masse à la production souple*, Ed. Hachette, Paris.
- PIORE M.J., [1973], «For a sociological theory of wages», *American economic review*, mai.
- PODEVIN G., VERDIER E., [1990], «Formation continue et évolution du travail, les leçons d'expérimentations en entreprise», *Travail et Emploi*, n° 44, 2/1990, p. 30-42,
- REYNAUD B., [1988], «Les règles et l'incomplétude du contrat de travail dans le paradigme standard», *cahiers du CREA*, Ecole polytechnique, n°11, avril, p.145-187.
- REYNAUD B., [1992], *Le salaire, la règle et le marché*, collection "Cibles XXI", Éd. Christian Bourgois, Paris, 215 p.

REYNAUD B., [1992], «L'individualisation des salaires : effet trompe l'oeil ou innovation sociale radicale», dans J.H. JACOT et J.F. TROUSSIER (eds), *Travail, compétitivité, performance*, p. 207-219.

REYNAUD J.D., [1979], «Conflit et régulation sociale : esquisse d'une théorie de la régulation conjointe», *Revue française de sociologie*, avril-juin, p.367-376.

REYNAUD J.D., [1988], «Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue française de sociologie*, XXIX, janvier-mars, p. 5-18.

REYNAUD J.D., [1991], «Pour une sociologie de la régulation sociale», *Sociologie et sociétés*, automne, p.13-26.

REYNAUD J.D. [1989], *Les règles du jeu, régulation et action collective*, Éd. A. COLIN, coll. "U", sociologie.

SALAS R., [1989], «L'analyse économique des conventions de travail», *Revue économique*, numéro spécial : l'économie des conventions, mars, p.199-240.

SAGLIO J., [1991], «Les logiques de l'ordre social», *Formation Emploi* n°35, juillet-sept., p.35-46.

SILVESTRE J.J., [1986], «Marché du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité», *Formation Emploi* n° 14, avril-juin, La documentation française, Paris.

SPENCE M., [1974], *Market signaling*, Cambridge, Harvard University Press.

SPENCE M., [1981] «Signaling, screening and information» in *Studies in labor market*, University of Chicago Press.

THEVENOT L., [1986], «Les investissements de forme» in *Conventions économiques*, PUF.

THIERRY D., «La gestion de l'emploi et la gestion de la formation», *Revue de l'Education permanente*, n°105.

VAUGHAM-WHITEHEAD D., [1992], *Intéressement, participation, actionnariat*, Éd. Economica.

VERDIER E., [1989], *La formation continue dans les transformations des entreprises*, BREF-Céreq, janvier.

CEREQ
Dépôt légal 1er trimestre 1996

Études :
derniers ouvrages parus

**n° 59 - Régions, formation, emploi :
démarches et méthodes**

Mai 1991 (150 F)

**n° 60 - Le niveau III de formation (BTS - DUT...)
Crise de croissance ?**

Novembre 1991 (150 F)

**n° 61 - Le système de formation professionnelle
en République Fédérale d'Allemagne :
résultats de recherches françaises et allemandes**

Février 1992 (150 F)

**n° 62 - Le crédit agricole acteur de ses mutations :
contrat d'études prévisionnelles**

Mai 1992 (180 F)

**n° 63 - La fonction logistique :
une nouvelle fonction dans l'entreprise**

Juillet 1993 (150 F)

**n° 64 - La décentralisation de la formation :
marché du travail, institutions, acteurs**

Novembre 1993 (150 F)

**n° 65 - Les conventions collectives de branche :
déclin ou renouveau ?**

Novembre 1993 (180 F)

**n° 66 - L'apprentissage coopératif en Rhône-Alpes :
portée et limites d'une politique novatrice (1988-1993)**

Décembre 1994 (90 F)

**n° 67- Transformation des marchés internes et gestion
des compétences - Le cas d'une entreprise de chimie fine**

Juin 1995 (150 F)

**n° 68 - Réinsertion professionnelle et compétences révélées -
le cas d'anciens ouvriers des filatures du nord**

Février 1996 (150F)

LES évolutions dans les conceptions de la productivité amènent les entreprises à redéfinir leurs politiques de rémunération. Elles doivent reconstruire la cohérence de leurs politiques salariales avec toutes les autres politiques qui concourent à la gestion de leurs ressources humaines. L'étude montre ce qui est en train de changer dans la conduite des politiques salariales des entreprises et dans le mode de fonctionnement de leurs systèmes de rémunération. Elle a été réalisée à partir d'observations approfondies dans plusieurs grandes entreprises industrielles. Celles-ci portent également sur les articulations élaborées par les entreprises entre les rémunérations, les organisations, les systèmes d'évaluation des compétences, de formation, de qualification, de classification et les parcours professionnels.

L'étude analyse les réactions des salariés aux règles de rémunération. Elle montre comment ces règles produisent de nouveaux groupes de salariés caractérisés par des stratégies de rémunération très diverses. Elle fait apparaître le rôle majeur des règles salariales dans le mode d'acquisition des compétences, l'évolution des professionnalismes, les attitudes des salariés au travail, leurs comportements vis-à-vis de la formation ou de la mobilité.

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, Place de la Joliette - BP 176 - 13474 Marseille Cedex 02
Tél : (16) 91 13 28 28 Fax : (16) 91 13 28 80

Diffusion :

La Documentation française

29, quai Voltaire - 75 340 Paris Cedex 07

Tél : (1) 40 15 70 00 Télex : DOCFRANC 204 826



Prix : 150 F

ISSN : 0767 - 616

ISBN : 2 - 11 - 089356-7