

Relations Professionnelles en entreprise

**Le dialogue social et les stratégies d'entreprise
à l'épreuve des pratiques**

Colloque organisé par la DARES



Le 27 mars 2007

Paris, Espace Moncassin



Ministère de l'emploi,
de la cohésion sociale
et du logement

D. Brochard – Université Paris I

**L'adoption des politiques de rémunération
en entreprise :
un choix sous contrainte**

Contexte théorique et empirique

- Depuis le début des années 80, dans un contexte de mutations économiques, développement de nouvelles formes de rémunération => Émergence de politiques salariales plus *complexes* et plus *diversifiées*
 - Deux leitmotivs affichés,
 - ✓ *flexibilisation* : incertitude croissante => ajustement des coûts salariaux aux variations conjoncturelles de l'activité
 - ✓ *individualisation* : renouvellement des modèles productifs
- => mieux prendre en compte le mérite individuel des travailleurs, pour favoriser leur motivation et leur implication

Contexte théorique et empirique

- Flexibilisation/Individualisation : une distinction floue en pratique
- ✓ L'individualisation : *salaire d'efficience* visant à accroître les performances futures mais aussi *instrument de flexibilité* permettant d'ajuster les salaires en fonction de des performances passées
- ✓ Une analyse très différente selon l'aspect privilégié

Contexte théorique et empirique

- Le discours légitimant :
 - ✓ thèse de la congruence stratégique entre innovations techniques, organisationnelles et salariales, apanage des firmes les plus performantes
 - ✓ L'individualisation comme instrument de la gestion des compétences, valorisation de la polyvalence et de l'autonomie des salariés \Leftrightarrow L'individualisation comme produit et condition d'efficacité d'une nouvelle relation de travail
 - ✓ Une nouvelle éthique : à chacun selon son mérite

Contexte théorique et empirique

- Le discours critique :
 - ✓ La gestion des compétences comme instrument de l'individualisation flexible : l'introuvable nouvelle relation de travail
 - ✓ Nouvelles pratiques salariales et nouvelles organisations du travail : des injonctions contradictoires
 - ✓ La logique d'individualisation butte sur des contraintes d'équité interne, d'objectivation des performances et d'efficacité qui rendent délicate son extension à l'ensemble du personnel

Problématique

- En somme, l'examen de la littérature amène à un double constat :
 - (1) les dimensions des politiques menées sont plurielles : juste rémunération de l'effort productif, recherche de la performance, maîtrise des coûts salariaux, maintien de la cohésion sociale, etc.
 - (2) l'existence d'un décalage entre théories et pratiques, avec souvent un détournement de l'instrument et des pratiques hybrides
- => les systèmes de rémunération répondent à un choix sous contraintes : tentative, dans un contexte singulier, de synthétiser plusieurs impératifs

Problématique

- L'objectif de la contribution : apprécier le poids relatif de ce contexte et de ses différents impératifs sur la base d'une exploitation de l'enquête REPONSE 2004.
- ✓ Situer les choix en matière de rémunération dans le contexte d'ensemble des entreprises et des politiques qu'elles pratiquent
- ✓ Relier le système de rémunération aux autres dimensions des relations sociales dans l'entreprise, à la stratégie concurrentielle et organisationnelle suivie par ses dirigeants ainsi qu'à ses résultats en termes de performance économique

Plan suivi

- Les choix examinés sont de deux ordres :
 - (a) le recours exclusif aux augmentations au mérite et primes à la performance contre le maintien d'augmentations générales
 - (b) la segmentation ou non des formules salariales entre cadres et non cadres

- Cet angle sera légitimé dans la **première partie** consacrée à un rapide *état des lieux des pratiques de rémunération* dans les établissements français

Plan suivi

- Sur cette base, trois groupes d'établissement seront distingués, selon qu'ils...
 - (1) adoptent une politique de recours exclusif aux augmentations au mérite et primes à la performance pour l'ensemble de leurs salariés
 - (2) réservent cette politique aux salariés cadres et maintiennent des augmentations générales dans les formules salariales des non cadres
 - (3) conservent cette composante pour l'ensemble des salariés

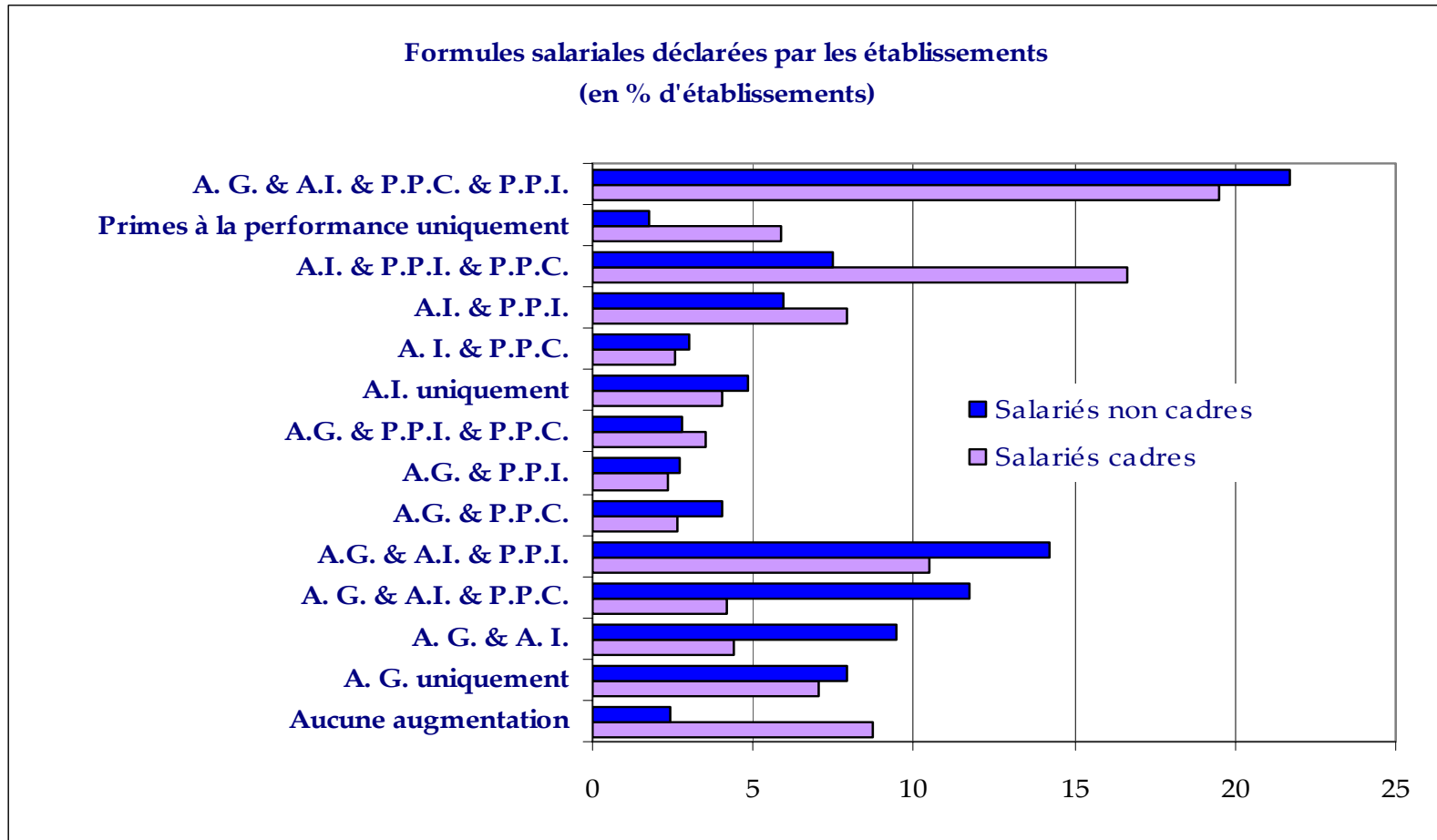
Plan suivi

- Les caractéristiques distinctives de ces trois groupes seront étudiés dans une **seconde partie** qui vise à appréhender *les logiques à l'œuvre dans le choix de ses politiques de rémunération*
- Trois modèles différents d'établissement vont se dessiner, placés respectivement sous le signe de...
 - ✓ la performance
 - ✓ la survie
 - ✓ la cohésion

Politiques de rémunération : un état des lieux

- L'enquête REPONSE permet de dresser *une typologie des formules salariales adoptées*, en fonction des modalités d'augmentation déclarées : augmentations générales ou individuelles, primes liées à la performance individuelle ou collective
- 1^{er} constat : *l'ampleur de la diversité*, signe du caractère multidimensionnel des politiques de rémunération
- 2^{ème} constat : *la complexité*, les formes les plus répandues comprennent au minimum trois composantes et moins de la moitié des établissements appliquent la même formule aux salariés cadres et non cadres

Politiques de rémunération : un état des lieux



Politiques de rémunération : un état des lieux

- Ce qui distingue les établissements, ce n'est pas le recours aux composantes variables et individualisées de la rémunération mais bien plutôt
 - ✓ le fait d'y recourir de façon exclusive, en abandonnant toute augmentation générale et
 - ✓ face à la complexification des formules de segmenter ou non les pratiques entre cadres et non cadres
- ⇒ 24% des établissements qui ont accordé une augmentation à leurs salariés ont choisi une formule qui excluait toute augmentation générale pour les non cadres ; ils sont près de 41% pour les salariés cadres

Politiques de rémunération : un état des lieux

- Interrogés sur les critères retenus dans le choix des salariés bénéficiant d'augmentations individualisées, une large majorité de représentants de la direction mettent en avant *l'attitude productive du salarié* :
 - ✓ « l'intensité des efforts dans le travail » (44%)
 - ✓ « la réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance » (18%)
 - ✓ « l'implication dans les objectifs de l'entreprise » (12,5%)
- Le critère de l'ancienneté n'est jugé comme prioritaire que dans moins de 2% des classements

Politiques de rémunération : un état des lieux

- Cette référence prioritaire à la contribution productive du salarié conduit à regrouper au sein d'une même catégorie les établissements qui font le choix *d'augmentations individualisées* et de *versements de primes à la performance*
- ✓ Ces instruments sont le plus souvent conjugués dans les formules salariales
- ✓ Individualisation et réversibilité s'inscrivent dans une évolution commune ; en commun : *l'incertitude* qu'elles font peser sur la rémunération des salariés et le lien avec des *performances observées* ≠ l'attribution d'augmentation générale *garantissant le pouvoir d'achat* des salariés

Politiques de rémunération : un état des lieux

- Sur cette base, on peut distinguer 3 groupes principaux d'établissements :

N. C Cadres	Pas d'aug.	AI et/ou PP	AG +...	Ensemble
Pas d'aug.	2,15%	2,66%	2,90%	8,72%
AI et/ou PP	0,27%	19,31%	17,50%	37,08%
AG +...	0,02%	1,05%	53,13%	54,20%
Ensemble	2,43%	23,03%	74,54%	100%

Les logiques à l'œuvre : (1) la performance

- Premier groupe : recours exclusif et généralisé aux augmentations individualisées et primes à la performance
- Caractéristiques distinctives : un modèle de gestion du travail tourné vers la performance *économique* et *financière*
- ✓ Les objectifs prioritaires : rentabilité, croissance, qualité et surtout maîtrise des coûts salariaux
- ✓ La flexibilité salariale comme outil de la *flexibilité financière* : résultats financiers et marché externe, critères primordiaux de la revalorisation des salaires ; l'inflation ou les recommandations de branche sont sans importance et le maintien du climat social secondaire

Les logiques à l'œuvre : (1) la performance

- Cette recherche de flexibilité est favorisée par...
- ✓ l'affaiblissement des contraintes de l'environnement légal et conventionnel : un système de relation professionnel *peu formalisé*, en lien avec la *faible taille* de l'organisation (secteur des services)
- ✓ un environnement *concurrentiel tendu* : prévision difficile voire très difficile de l'évolution de l'activité, part de marché restreinte, volume d'activité stable ou décroissant
- ✓ l'absence d'investisseurs institutionnels publics parmi les actionnaires principaux

Les logiques à l'œuvre : (1) la performance

- Cette recherche de flexibilité s'articule à une gestion managériale des compétences, s'appuyant sur...
 - ✓ une main d'œuvre *qualifiée*, largement *autonome* et utilisant les NTIC \approx « formes d'organisation apprenante » (Lorenz & Valeyre, 2005)
 - ✓ un niveau de *dépenses de formation élevé*, mais tourné vers l'acquisition de compétences *spécifiques*
 - ✓ des entretiens d'*évaluation* pour tout le personnel
 - ✓ un *impact direct* de l'évaluation sur la rémunération, la promotion et la sécurité de l'emploi du salarié
- ... mais plutôt informelle

Les logiques à l'œuvre : (1) la performance

- Modèle de la *congruence stratégique* permettant d'atteindre un niveau de rentabilité élevée
- Rendue possible par une gestion du travail émancipée des prescriptions et régulations collectives et peu formalisée, autorisant une *large marge de manœuvre*
- Légitimé par une *nouvelle éthique* : à chacun selon son mérite ; symptomatique : la signature d'un accord d'intéressement défavorise ce système de rémunération
- Des salariés délaissant le combat collectif (faible taux de syndicalisation), au profit de *stratégies de retrait*
- Un climat calme mais des *tensions plus fréquentes* entre certains salariés et leurs supérieurs

Les logiques à l'œuvre : (2) la survie

- Deuxième groupe : recours exclusif aux augmentations individualisées et primes à la performance pour les cadres, présence d'augmentations générales dans les formules salariales des non cadres (segmentation)
- Caractéristiques distinctives : un modèle de gestion du travail tourné vers la survie
- ✓ Entreprises *industrielles de grande taille* intervenant sur un marché mondialisé, disposant d'une part de marché importante mais contestée
- ✓ Industries de main d'œuvre *peu qualifiée, vite formée*, dont la gestion est dominée par des impératifs internes

Les logiques à l'œuvre : (2) la survie

- La flexibilité salariale est limitée par
 - ✓ la question des *bas salaires* : le montant du S.M.I.C. comme seul critère distinctif de revalorisation salariale
 - ✓ un *système formalisé* de relations professionnelles et une *présence syndicale* importante (liés à la taille)
- Le modèle d'organisation du travail relève de la « production au plus juste » (*lean production*) : polyvalence, travail en équipe, production en flux tendus, management de la qualité totale et autonomie contrôlée (Lorenz & Valeyre, 2005)

Les logiques à l'œuvre : (2) la survie

- La stratégie concurrentielle repose sur *l'innovation* mais ne mobilise qu'une faible proportion du personnel, avec une gestion des compétences plutôt formalisée mais *peu active pour les non cadres* :
 - ✓ dépenses de formation proches du minimum légal, bien que tournée plus souvent vers l'acquis de qualification reconnue
 - ✓ plus de la moitié des établissements n'organisent pas d'entretien d'évaluation pour les non cadres, ou seulement pour certains d'entre eux

Les logiques à l'œuvre : (2) la survie

- Une politique salariale segmentée qui souligne les limites de l'octroi exclusif d'augmentations individualisées et/ou réversibles :
 - ✓ un processus de travail fortement intégré soumis au risque de *concurrences improductives* entre salariés, favorisant a contrario *l'intéressement* comme outil de mobilisation productive
 - ✓ une m.o. peu qualifiée, peu payée, aux carrières peu évolutives *limitant le pouvoir incitatif* de ces formes de rémunération comme leurs marges de manœuvre
 - ✓ des relations professionnelles institutionnalisées et une activité syndicale importante garantissant à ces salariés un *pouvoir de négociation*

Les logiques à l'œuvre : (3) la cohésion

- Troisième groupe : présence d'augmentations générales dans les formules salariales des cadres et des non cadres
- Caractéristiques distinctives : un modèle de gestion du travail tourné vers la cohésion
- ✓ Entreprises *anciennes* dotées d'une main d'œuvre composée majoritairement *d'employés*
- ✓ Non soumises à des exigences fortes en termes de croissance ou de rentabilité
- ✓ Protégées de la pression financière par la nature de *l'actionnaire principal* : famille, salariés ou investisseurs institutionnels publics

Les logiques à l'œuvre : (3) la cohésion

- Une organisation du travail proche de la « structure simple » (Lorenz & Valeyre, 2005) : faible autonomie des salariés, innovations organisationnelles peu diffuses
- Des relations professionnelles très « conventionnelles » :
 - ✓ recours important aux *conventions collectives* pour le salaire de base, les primes et la hiérarchie salariale
 - ✓ rôle primordial de l'inflation, des recommandations de branche, du maintien du climat social dans les décisions de revalorisation salariales

Les logiques à l'œuvre : (3) la cohésion

- Une organisation du travail marquée par une « logique de poste » :
 - ✓ niveau des dépenses de formation faible
 - ✓ Réalisation beaucoup moins fréquente d'entretiens d'évaluation et plus souvent sans effets sur le salaire et les primes, la promotion ou la sécurité de l'emploi
- Un poids de la flexibilité reporté plutôt sur l'emploi
- Dans le cadre d'une stratégie concurrentielle basée beaucoup plus souvent sur les prix que sur l'innovation

Les logiques à l'œuvre : (3) la cohésion

- La présence d'augmentations générales dans les formules salariales cadres et non cadres s'articule à...
- ✓ un système de relation professionnel modelé par les prescriptions collectives
- ✓ une gestion probablement duale avec d'un côté un temps d'apprentissage suffisamment long pour favoriser une fidélisation de la main d'œuvre et d'un autre côté un recours plus fréquent aux C.D.D.
- ✓ Une vision plus fréquemment négative de l'individualisation : les problèmes d'équité, de rivalité et d'évaluation des performances sont plus souvent mis en avant par les représentants de la direction

Conclusion

- Mise en évidence d'écart dans les fréquences statistiques qui sont significatifs toutes choses égales
=> Trois « idéaux-types » qui ne doivent pas masquer une *hétérogénéité intra-groupe*, en particulier pour les deux groupes polaires
- Cette hétérogénéité ressort à travers *la variable sectorielle* et appelle une *analyse plus fine*
- Une piste à suivre : l'étude, au sein de chacun de ces deux groupes, des établissements suivant qu'ils appliquent ou non la même formule salariale aux cadres et aux non cadres => *des résultats qui relativisent les précédents*