

## 14. LES SYSTÈMES ET POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

Michel De Coster, François Pichault

*in Michel De Coster et al., Traité de sociologie du travail*

De Boeck Supérieur | « Ouvertures sociologiques »

1998 | pages 323 à 357

ISBN 9782804127558

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/traite-de-sociologie-du-travail--9782804127558-page-323.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Michel De Coster, François Pichault, « 14. Les systèmes et politiques de rémunération », *in Michel De Coster et al., Traité de sociologie du travail*, De Boeck Supérieur « Ouvertures sociologiques », 1998 (2<sup>e</sup> éd.), p. 323-357.  
DOI 10.3917/dbu.coste.1998.01.0323  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Les systèmes et politiques de rémunération

Michel DE COSTER et François PICHAULT

### UNE SOCIOLOGIE DE LA RÉMUNÉRATION ?

Est-il possible de développer, sur la rémunération, une réflexion où puisse s'affirmer la spécificité de l'approche sociologique, alors que cet objet est traditionnellement l'apanage des économistes et, dans une moindre mesure, des psychologues ? Malgré quelques tentatives isolées, peu d'études se sont engagées jusqu'à présent dans cette voie. Nous allons pourtant tenter de montrer qu'une telle réflexion est non seulement possible mais riche et pertinente afin d'appréhender la complexité du phénomène.

Le problème central de toute politique de gestion des ressources humaines est de parvenir à faire coopérer les travailleurs d'une organisation à la réalisation collective de certains objectifs communs. Depuis Barnard (1938), on sait que pour que cette coopération soit acquise, le gestionnaire doit s'efforcer de définir et de conserver un équilibre permanent entre les contributions de chacun — essentiellement la mise à disposition d'une force de travail — et les rétributions accordées en contrepartie. Ces rétributions sont de différents ordres : elles peuvent être liées à la nature même des activités exercées (défi, autonomie, responsabilités, risque, etc.), aux possibilités de relations sociales qu'elles comportent (avec les collègues, les clients, les fournisseurs, etc.), au statut pécuniaire ou symbolique qu'elles confèrent (sécurité d'emploi, prestige, préséances et avantages divers), aux objectifs auxquels elles contribuent (le service d'une mission enthousiasmante, par exemple), etc. Elles font en principe l'objet d'une comparaison, de la part des travailleurs concernés, avec les rétributions offertes en dehors de l'entreprise. Encore faut-il que des

solutions suffisamment attractives existent et qu'elles soient connues par les travailleurs.

On le voit : les moyens dont dispose le gestionnaire pour faire coopérer le personnel aux objectifs de l'entreprise sont multiples. Parmi eux, le stimulant financier joue cependant un rôle important quoique non essentiel. La rémunération est, en effet, la condition nécessaire mais non suffisante de la participation du travailleur à la réalisation d'une oeuvre commune de production. Pour beaucoup de chefs d'entreprise, confiants dans le modèle de l'*homo oeconomicus*, la rémunération reste le seul piment de la vie du travailleur et, par conséquent, elle serait la pierre angulaire d'une politique de ressources humaines.

Par ailleurs, on sait que l'argent est source de pouvoir parce qu'il exprime un rang ou une classe dans la hiérarchie sociale : un salaire élevé y situe hautement celui qui le gagne et confirme un statut ou une position sociale prestigieuse auréolée de la considération générale de ceux qui l'environnent.

Au surplus, la rémunération dont on vient de rappeler l'importance stratégique dans la hiérarchie sociale est émotionnellement chargée sinon surchargée de valeurs fortes, puisque son calcul et sa répartition mettent en cause les notions de justice, d'équité et d'objectivité. Comme le note Donnadieu, le salarié perçoit sa rémunération "comme la réponse aux questions concernant son rapport à l'entreprise dans le cadre de son activité professionnelle : ai-je une part équitable des richesses produites par l'entreprise ? suis-je traité équitablement par rapport aux autres salariés de l'entreprise ? reconnaît-on ma compétence, mes efforts, mes résultats ? C'est la dimension sociale de la rémunération qui peut présenter à la fois un volet collectif (le partage de la richesse produite) et un volet individuel (la reconnaissance de la qualification et de la performance du salarié)" (1993, p. 14). On devine, dès lors, l'importance de l'enjeu salarial dans les rapports sociaux de l'entreprise ou de toute organisation quelconque. Les syndicats l'ont bien compris, qui font de la revendication salariale l'un des thèmes majeurs de leurs actions, quelle que soit, au demeurant, l'idéologie ou la doctrine à laquelle ils se raccrochent.

L'intérêt de l'analyse sociologique consiste précisément à montrer qu'à partir de ces valeurs fortes, un rapport de forces s'établit, fluctue et se réajuste en un équilibre nécessairement précaire entre les acteurs sociaux — patrons et syndicats principalement, sans oublier l'État et ses représentants — dans le cadre d'une négociation ou à la faveur d'un marchandage pour fixer le niveau des salaires. Elle révèle ainsi comment le système social s'imbrique dans le système juridique des contraintes légales.

L'analyse sociologique des politiques de rémunération aide également à en saisir la dimension idéologique. En effet, la détermination d'une rémunération donne souvent lieu à la production d'un discours qui, du côté patronal, évoque la justice distributive et l'objectivité et, du côté syndical, l'exploitation de

l'homme par l'homme. Les apologies et les dénigrements d'une forme de rémunération, tel le salaire au rendement, s'appuient sur des valeurs fortes, positives ou négatives selon les cas, et soulignent tantôt les avantages en occultant les inconvénients parfois sévères de la formule, tantôt l'inverse selon le bord auquel on appartient.

Par ailleurs, l'analyse sociologique contribue à corriger le point de vue de l'économie classique qui considérerait la rémunération comme le prix payé pour une marchandise, en l'occurrence la force de travail, sujette par conséquent à la loi de l'offre et de la demande. Elle la complète, au besoin, en montrant les corrélations significatives existant entre l'établissement d'un type de salaire et de multiples déterminants sociaux ; ainsi la structure de la rémunération peut varier selon le sexe, l'âge, la race, le niveau de formation, le niveau de qualification, l'appartenance au secteur privé ou public, le degré de syndicalisation du personnel, etc. D'autres déterminants interfèrent également qui, ne présentant pas un caractère évident, n'en sont pas moins liés à des phénomènes de cette espèce : telles sont, par exemple, la taille de l'entreprise ou la région dans laquelle elle s'est implantée. À considérer ce dernier cas, la trop grande disparité dans les gains des travailleurs occasionnée par celle des coûts de la vie selon les régions, peut conduire à des réajustements de salaires (Naville, 1961-1962, t. 2, p. 126).

Enfin, l'analyse sociologique permet de dégager les liens existant entre modes de rémunération et autres dimensions caractéristiques d'une politique de gestion des ressources humaines, tant il apparaît aujourd'hui que les implications de l'un ou l'autre système de rétribution sont au centre d'enjeux multiples en termes de relations sociales dans l'entreprise. Nous reviendrons sur ce point en conclusion.

Toutefois, la rémunération ne peut être analysée sans référence à sa composante économique : elle est, pour le travailleur, le prix qu'il reçoit en contrepartie de la mise à disposition de sa force de travail ; pour l'entreprise, elle représente un coût dont l'importance sera souvent mise en regard des impératifs de compétitivité ; pour la société dans son ensemble, elle entre dans la constitution des grands équilibres entre sphères de production et de consommation. Le tableau suivant, emprunté à Donnadiou, récapitule les composantes économique, gestionnaire et sociale de la rémunération ainsi que leurs interrelations.

On se centrera ici, très logiquement, sur la seule composante sociale. Les dimensions de ce traité ne nous permettent guère d'envisager toutes les formes de rémunération et, partant, toutes les politiques particulières ou techniques de gestion qu'elles supposent. Nous avons cependant limité notre choix à un éventail suffisamment significatif pour rendre compte non seulement des principales politiques salariales, mais aussi des discours idéalistes qui les accompagnent.

Tableau 1 Composantes de la rémunération

| DÉFINITION  | RÉFÉRENCE   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>composante économique</i></li> <li>- contrepartie d'un travail</li> <li>- coût salarial</li> <li>- revenu porteur de demande potentielle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vente de la force de travail sur un marché (enquête de salaires)</li> <li>- équilibre financier de l'entreprise (masse salariale)</li> <li>- équilibre global entre production et consommation (négociations collectives)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>composante gestionnaire</i></li> <li>- optimisation de la GRH</li> <li>- outil de motivation</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion des carrières (capacités, potentiels)</li> <li>- appréciation des performances individuelles (primes) et collectives (intérêt)</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>composante sociale</i></li> <li>- partage</li> <li>- récompense</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- justice sociale (participation, intérêt)</li> <li>- équité collective (classification, grille de salaires) et individuelle (salaire au mérite)</li> </ul>  |

Source : Donnadieu (1993, p. 18).

## LES DIFFÉRENTS SYSTEMES DE RÉMUNÉRATION ET LES POLITIQUES AFFÉRENTES

Pour mieux faire ressortir les politiques susceptibles d'accompagner ou de finaliser les différents systèmes de rémunération, nous avons retenu une classification qui distingue essentiellement le salaire fixe, le salaire individualisé et le salaire lié aux résultats de l'organisation. Soulignons l'originalité d'une telle classification, qui permet à nos yeux d'appréhender plus finement la diversité des formes de rémunération que la traditionnelle dichotomie entre salaire fixe et salaire individualisé (Servais, 1989). De surcroît, cette classification clarifie considérablement un domaine réputé pour sa complexité, compte tenu notamment des multiples possibilités combinatoires qui le traversent.

### Les systèmes de salaire fixe

#### *Le salaire au temps*

Le salaire au temps s'inscrit dans une première phase de l'évolution technologique que nous pouvons, à la suite de Touraine, étiqueter de professionnelle parce qu'elle consacre l'importance du métier. Il faut dire qu'au 19<sup>e</sup> siècle, au

travail à domicile qui mobilisait chez eux pas mal d'artisans, s'opposait le travail à la journée : cette formule gagnait en extension parce qu'elle permettait au chef d'entreprise de s'attribuer à demeure les services de travailleurs de métier et de mieux les contrôler, sans doute, dans leurs oeuvres. Convenons de parler à ce sujet de salaire au temps aléatoire, dans la mesure où le travailleur n'avait guère de certitude quant à la régularité de ses revenus. Le système de la rémunération au temps rétribuée tout simplement à la journée, à la semaine ou à la quinzaine l'ouvrier astreint à effectuer un certain nombre d'heures de travail par jour. Le paiement d'une somme convenue est versé, quelle que soit, au demeurant, la quantité ou la qualité de la besogne ; mais la possibilité de surveiller le travailleur dans l'usine empêchait que la désinvolture n'entamât son zèle à l'ouvrage.

Or, l'application du principe découlant directement de la loi de l'offre et de la demande a faussé, en quelque sorte, le système. D'un côté, le patron, faisant un calcul de coûts-bénéfices, s'efforce de payer la rémunération la plus modeste en essayant de tirer le meilleur parti possible des travailleurs à son service. En agissant de la sorte, il économise de la main-d'oeuvre et fera baisser les salaires à l'avenir, puisque l'offre de travail sur le marché de l'emploi s'en trouvera accrue d'autant. Le travailleur, quant à lui, saisira bien vite qu'en montrant du zèle à l'ouvrage, il contribue à aggraver le chômage de ses compagnons et à faire baisser le montant des salaires. Il en tire logiquement la conclusion que la flânerie s'impose à lui tel un impératif utilitaire et moral (Chevalier, 1961, t. 2, pp. 212-213).

Le salaire au temps reste encore, à l'heure actuelle, l'un des modes les plus courants de rétribution. Il est même souvent présenté, par les organisations syndicales, comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales : la rémunération au temps a en effet fait l'objet de réglementations de plus en plus précises, d'accords collectifs sectoriels ou sub-sectoriels, visant à éliminer tous les abus habituellement liés à la pratique du salaire à la pièce.

On constate cependant que l'évolution vers un salaire au temps réglementé s'est inscrite dans un processus de sanction et de stimulation destiné à déjouer les effets pervers de la loi de l'offre et de la demande.

Le salaire s'encadre tout d'abord dans des barrières temporelles précises et rigides concrétisées par la mise en service d'horloges pointeuses et la sanction pécuniaire des retards. Ces mesures appliquées au personnel ouvrier s'étendent au monde des employés et parfois même au personnel de cadre. À la rigidité du respect disciplinaire du temps, succède un assouplissement de la contrainte et des sanctions, allant jusqu'à la suppression des horloges pointeuses. Le contrôle glisse du respect scrupuleux de l'horaire vers celui de l'accomplissement du travail. La stimulation change de registre pour passer de la sanction à la concession d'une plus grande responsabilité des travailleurs, individuelle ou collective au demeurant. L'assouplissement ou la flexibilité temporelle ne concerne plus seulement le cadre horaire journalier, mais aussi l'organisation des pauses à l'intérieur de ce cadre. Cette évolution aboutit à l'expérimentation

des groupes autonomes chargés d'organiser librement leur travail dans un cadre horaire de moins en moins rigide, "du moment que la production suive" et réponde, bien entendu, aux normes définies (Grossin, 1989b, p. 50). Par ailleurs, complétant les formules précédentes ou s'y substituant, l'incitant pécuniaire fait évoluer progressivement le salaire fixe vers le salaire au mérite par l'allocation de primes de plus en plus substantielles censées l'attester. Enfin, un travail qui requiert surtout de l'imagination, de l'intelligence, de la créativité s'accommode très mal de la dimension temporelle et des contrôles susceptibles d'en apprécier l'apport. Aussi, la profession de cadre, qui se reconnaît dans l'inventaire de ces exigences, fait-elle davantage l'objet d'une évaluation pécuniaire qui s'attache à déterminer le poids des fonctions à assumer. Tel est, par exemple, l'objectif des méthodes dites de qualification de fonction que nous allons examiner dans le cadre plus général de la rémunération des qualifications.

### *La rémunération des qualifications*

#### a. La grille de salaires

Les grilles de salaires sont constituées par une stratification s'étagant du niveau de qualification le plus bas au niveau le plus élevé. À ces niveaux, dont le nombre varie selon les branches d'industrie, correspondent des points lesquels renvoient, bien entendu, à des rémunérations. La fixité des grilles de salaires est très relative pour les deux raisons suivantes. En premier lieu, la rémunération des qualifications n'empêche nullement une progression indiciaire qui tient compte de facteurs comme l'ancienneté, l'assiduité, etc. En second lieu, lorsque de nouveaux emplois ou de nouvelles fonctions apparaissent, on commence à procéder par analogie avec les qualifications existantes ; mais ces opérations analogiques révèlent leurs limites au fur et à mesure que l'éventail s'enrichit et rend de plus en plus désuète la grille de salaires. L'évolution conduit, par conséquent, à reconsidérer celle-ci périodiquement.

Les problèmes soulevés par une telle catégorisation des salaires sont multiples, comme le souligne Grossin avec à-propos (1990, pp. 368-369). L'objectivité de la grille de salaires n'est qu'apparente, si l'on sait que la valeur des points ne résulte pas nécessairement de l'importance de la qualification ni de son apport productif, mais d'un rapport de forces entre des catégories de travailleurs ou leurs représentants syndicaux et la direction. De plus, soucieux de préserver les droits acquis, ceux-ci exigent le maintien de qualifications afférentes à des métiers dépassés ou disparus. Enfin, l'évolution technologique, d'une part, et l'accroissement de la productivité, d'autre part, favorisent l'émergence de qualités nouvelles étrangères à un métier particulier et non appréciées, dès lors, à leur juste valeur. Les méthodes dites de qualification des fonctions tentent d'objectiver la question.

b. Les méthodes de qualification des fonctions

Le recours à des méthodes de qualification des postes ou des fonctions nourrit l'ambition de faire sortir le calcul des rémunérations des ornières de la subjectivité ou de l'arbitraire patronal pour l'intégrer dans une gestion prévisionnelle, en essayant de redresser à l'avenir l'écart qui se manifeste entre les exigences de la fonction et les capacités de son titulaire. Certes, ces méthodes ont déjà une histoire derrière elles, si l'on songe par exemple à la classification par filières de postes. Voici comment la présente Donnadiou : "Elle consiste à positionner chaque poste dans une grille de classification prédéterminée en comparant son profil aux caractéristiques de quelques postes choisis dans chaque filière particulière. Il faut d'abord définir des filières de postes (comptabilité, fabrication, ventes, secrétariat, informatique, etc.), puis distinguer des niveaux dans chaque filière (programmeur, analyste programmeur, analyste fonctionnel, chef de projet, etc.), puis décrire les principales caractéristiques de chaque niveau, enfin placer chaque poste dans la filière et dans le niveau adéquats. Simple et peu coûteuse, souple d'utilisation, facile à expliquer, cette méthode a été utilisée durant des décennies pour construire et mettre à jour les grilles de classification dans les conventions collectives (grilles Parodi)" (1993, pp. 78-79).

La règle d'or à observer, en l'occurrence, stipule qu'il faut rémunérer un poste ou une fonction, et non un individu, selon des principes d'évaluation reposant sur des paramètres suffisamment pertinents pour en attester le poids sur les résultats économiques de l'entreprise. L'évaluation doit se faire dans le cadre d'une comparaison objective en vue de hiérarchiser les fonctions les unes par rapport aux autres. En effet, la rémunération délimitée par rapport à des niveaux de compétence préétablis et précisée par des coefficients de qualification fixés une fois pour toutes par des conventions collectives de travail révèle un système rigide qui oblige, comme dans le cas précédent, à procéder par analogie lorsque de nouvelles fonctions apparaissent ou lorsque les fonctions existantes ne rendent plus entièrement compte des nouvelles exigences apportées par l'évolution sociale et technologique.

Les méthodes de qualification des fonctions sont aujourd'hui assimilées aux méthodes analytiques (ou par points) connues sous le nom de Hay, Corbin, Cort ou CPM. Elles reproduisent d'ordinaire un schéma général comportant les quatre opérations suivantes : la description des tâches ou de la fonction, leur évaluation, leur rangement pour fixer le prix de la fonction et l'établissement de la rémunération (Lajoinie, 1962, pp. 499-509 et Postel, 1978). Nous allons examiner successivement et brièvement ces différentes étapes en les illustrant d'une procédure mise au point par la société américaine de conseil en organisation *Hay*. Remarquons cependant que la méthode *Hay* qui connaît toujours à l'heure actuelle une vogue certaine dans les grandes entreprises s'applique plus particulièrement au personnel de cadre. Mais il existe, bien



entendu, des méthodes analogues dites d'évaluation ou de cotation de postes applicables au personnel ouvrier.

La description de fonction comporte son analyse et, notamment, l'inventaire des exigences auxquelles elle doit répondre. L'analyse peut être réalisée à l'initiative d'un observateur étranger à l'entreprise ou au service dont relève la fonction à décrire ou encore à l'initiative de son titulaire. Dans l'hypothèse où l'analyste n'est pas le titulaire lui-même, les méthodes usuelles sont celles de l'observation, participante ou non, et de l'interview. L'analyse doit s'étendre, en principe, à tout le contexte dans lequel la fonction s'insère et s'intéresser ainsi aux interactions entre les fonctions étroitement liées. La procédure *Hay* préconise à cet effet une description de fonction à faire par le titulaire lui-même. Pour en assurer l'objectivité, la description de fonction doit être établie de façon la plus neutre et la plus impersonnelle possible, c'est-à-dire sans référence aucune à la personne censée l'assumer (Postel, 1978, p. 14). On devine toutefois qu'il est bien difficile au cadre de faire abstraction de la manière dont il conçoit personnellement l'accomplissement de ses devoirs. De surcroît, subodorant tous les enjeux de la méthode, celui-ci pourrait mal résister à la tentation de gonfler l'importance des attributions du poste en question. Aussi, pour obvier à ce risque, le cadre est tenu de s'inspirer d'un manuel dit d'auto-analyse qui lui impose des directives pour rédiger son document. L'existence de ce guide favorise également une certaine standardisation des descriptions et, partant, ménage de meilleures possibilités de comparaison pour hiérarchiser les fonctions. Une fois rédigée, la description de fonction est adressée au supérieur hiérarchique du cadre qui la supervise et qui y apporte, au besoin, des modifications pour mieux faire correspondre le contenu du document avec les exigences du poste. Cette mesure de contrôle complète ainsi le recours obligatoire au manuel d'auto-analyse pour contenir la description de fonction dans les limites du raisonnable.

Le second type d'opérations a pour objet d'évaluer la fonction en vertu des critères qui varient selon les caractères définis dans la phase précédente. Ces critères sont généralement de quatre ordres :

- la compétence, en ce qu'elle comprend l'expérience nécessaire pour exercer la fonction et le degré d'autonomie autorisé dans cet exercice ;
- l'importance des responsabilités assumées à déterminer, par exemple, par la quantité et la qualité du travail à fournir, le coût des erreurs éventuellement commises ou découlant du non respect des délais ;
- l'importance des efforts physiques et intellectuels ;
- les conditions de travail particulières au poste et l'ampleur des risques professionnels encourus par l'intéressé.

Les critères ainsi définis sont ensuite pondérés en vue d'aboutir à une note finale définissant la qualification de la fonction ou du poste (Lajoinie, 1962, pp. 504-505 et Touraine, 1961-1962, t. 1, p. 404).

Certains de ces critères se retrouvent dans la procédure *Hay* appliquée au personnel cadre puisque celle-ci se réfère, en effet, explicitement, à la compétence, à l'initiative créatrice et à la finalité. La compétence est un ensemble de qualités acquises par des connaissances théoriques ou l'expérience qu'exige l'occupation satisfaisante d'un emploi. L'initiative créatrice implique la faculté de déceler les vrais problèmes et de les analyser en vue d'y apporter une solution constructive. La finalité consiste à préciser la contribution de l'accomplissement de la fonction à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'évaluation est réalisée par un comité sur base de la description de fonction. Il revient à ce comité la tâche délicate de peser l'importance respective des dimensions que l'on vient de citer en vue d'une cotation générale de la fonction. La composition de ce comité est donc particulièrement capitale dans l'ensemble du processus. *Hay* préconise à cet effet la présence de spécialistes du salaire, celle de la direction des ressources humaines, celle du supérieur hiérarchique de celui qui assume la fonction en cause, et enfin celle d'un représentant de la direction générale pour arbitrer les discussions éventuelles (Postel, 1978, p. 113).

Le troisième type d'opérations consiste à additionner et à pondérer les points de l'évaluation pour dégager une hiérarchie des fonctions, à travers la mise au point d'une grille de qualifications et les y ranger selon la cote obtenue ; à cette cotation de la fonction correspond une rémunération. Les systèmes de qualification des fonctions ménagent très souvent un intervalle entre un salaire minimal et un salaire maximal dont l'amplitude peut varier de plus ou moins 20 % dans le cadre de la procédure *Hay*.

La quatrième et dernière phase de la procédure présente cette particularité, par rapport aux opérations précédentes, de l'effacement du caractère impersonnel de la méthode. Pour fixer la rémunération à l'intérieur de l'intervalle qui sépare un plancher d'un plafond de rémunérations, il faut apprécier dans quelle mesure le titulaire répond aux exigences de la fonction.

La méthode de qualification de fonctions soulève, au moins, deux ordres de critiques importantes que nous allons évoquer plus spécialement dans le cadre de la procédure privilégiée, à savoir la méthode *Hay* : le premier concerne la rigidité du système et le second, l'objectivité dont on le pare.

La méthode de qualification des fonctions dans sa version *Hay* apparaît effectivement comme un système très rigide et, partant, peu motivant, puisqu'il attribue définitivement une cote à une fonction sans qu'aucun recours ne puisse, en principe, la modifier. L'objection de la rigidité du système n'est pas tout à fait justifiée pour les raisons suivantes. En premier lieu, l'intervalle que ménage la méthode entre un plancher et un plafond de rémunération permet au personnel concerné de mieux répondre aux exigences de la fonction et de viser le salaire le plus élevé que l'intervalle autorise, s'il n'est pas obtenu d'emblée, bien entendu.

En second lieu, si d'aventure la fonction gagne beaucoup en importance, elle encourage à revoir l'évaluation initiale : voici qu'un marché jusqu'ici exigu mais virtuellement important s'ouvre davantage à la production de l'entreprise, la circonstance pousse le cadre commercial à prendre davantage de responsabilités dans la nouvelle perspective. Dans ce même ordre d'idées, on sait que l'organisation n'est pas une réalité figée mais en constante mutation, à la faveur notamment de l'introduction de nouvelles technologies, de la mise en chantier d'une nouvelle production ou encore la mise en oeuvre de procédures jusqu'ici ignorées (audit social, cercles de qualité, bilan social, etc.). On en arrive, dès lors, à un seuil critique tel que la clause *ceteris paribus*, qui verrouille la procédure, saute et oblige à tout revoir. On devine alors la stratégie des cadres qui se sont positionnés — ou vont le faire — pour exploiter pareille opportunité. Comme le note Donnadiou, "dans ce nouveau contexte, une méthode sophistiquée devient contraignante : elle est trop lourde de mise en oeuvre pour s'adapter aux changements incessants de l'organisation et sa maintenance est difficile ; elle est inutilement précise et coûteuse, et d'ailleurs tout à fait illusoire, face à des emplois aux contours mal définis et fluctuants" (1993, p. 80). La tendance actuelle est de privilégier des grilles avec un nombre limité de positions, où les diverses familles socioprofessionnelles sont regroupées et qui sont surtout basées sur la présence de quelques grands critères liés au contenu identifiable du travail (technicité, autonomie, responsabilité, exigence relationnelle, etc.). Sont donc abandonnées l'évaluation — ô combien délicate — de l'importance des efforts physiques et intellectuels et celle des conditions de travail particulières au poste.

Enfin, si les fonctions changent, les individus peuvent aussi changer de fonctions. En réalité, bien que la méthode se range dans le système des salaires fixes, elle agit d'une manière particulière sur les motivations en encourageant le personnel de cadre à ambitionner les fonctions les mieux cotées. Au surplus, chaque cadre sait qu'il a, en dessous de lui, un autre cadre prêt à prendre sa place en répondant mieux que lui aux exigences de la fonction. La méthode crée ainsi une émulation générale, à la faveur d'une mobilité de l'emploi qui contraint tout un chacun à se former, se perfectionner, se recycler de façon quasi permanente. On voit bien ici que la méthode est inspirée par des valeurs américaines. Aussi l'application de la méthode dans des contextes socio-culturels aussi différents de celui des États-Unis que le nôtre, a-t-elle engendré des climats effervescents sinon des résistances qui ont forcé les directions à composer avec les impératifs de la formule. À titre d'exemple, les cotes attribuées aux diverses fonctions sont rarement affichées et tenues par conséquent secrètes ; a fortiori, les rémunérations correspondantes ; et l'appétit est aiguillonné autrement, par un élargissement parfois considérable de l'intervalle séparant le plancher du plafond de la rémunération.

Venons-en à la seconde critique articulée à l'encontre de la méthode. Bien que le terme objectivité revienne souvent dans la bouche des promoteurs de la

méthode de qualification des fonctions (Postel, 1978, p. 110), l'implication de la hiérarchie dans une procédure définie en dehors de l'entreprise par des experts ne laisse pas de réintroduire la subjectivité sinon l'arbitraire du droit régalien de la direction. C'est elle qui décide, en définitive, de corriger éventuellement une évaluation "trop mathématique ou trop cartésienne" de la méthode — qui le lui permet explicitement — en vertu de ce qu'elle sait des fonctions et des hommes. Et si, au niveau des principes, il est aisé de distinguer la fonction de celui qui l'assume, dans la réalité des faits, cette distinction est beaucoup moins évidente. On devine les jeux de pouvoir qui ne manqueront pas de se manifester, surtout aux niveaux élevés de la hiérarchie lorsqu'une question aussi chargée de prestige et d'émotion est en cause. L'objectivité de la méthode ne signifie pas grand-chose si celle-ci sert de paravent au fait du prince.

La méthode de qualification des fonctions connaît, par ailleurs, des expériences moins directement centrées sur la fonction ou sur le poste de travail particulier mais sur un "système de travail". En sorte qu'une rémunération identique rétribue chaque membre du système, indépendamment de l'apport productif personnel. Cette nouvelle formule a été tentée depuis une dizaine d'années en Allemagne chez Volkswagen en accord avec le syndicat des métallurgistes de Hanovre (Bolle de Bal, 1990, p. 146).

### L'individualisation des salaires

Le salaire individualisé recouvre des modalités très diverses qui visent cependant toutes à faire dépendre le montant de la rémunération ou d'une partie plus ou moins importante de celle-ci, des apports productifs du travailleur à l'organisation. Les deux postulats qui sous-tendent la philosophie du système se résument, d'une part, dans l'image de l'homme sensible presque exclusivement à l'appât du gain pécuniaire — le salaire y est considéré par les firmes "comme le facteur d'implication du personnel le plus important" (Servais, 1989, pp. 13-14) — et, d'autre part, dans la croyance d'une détermination scientifique et, donc, objective, des apports productifs ou des résultats personnels en tant qu'ils traduisent le mérite. On devine que, dans cette conjoncture, la politique salariale va consister notamment à jouer sur la détermination de la part variable de la rémunération pour stimuler les appétits et, conséquemment, encourager le zèle au travail.

La rémunération individualisée se distingue du salaire fixe ou uniforme par une caractéristique majeure : le fait d'être déterminée *a posteriori*, suivant le comportement ou les performances du travailleur, et non à partir d'une définition abstraite du poste de travail. Le tableau suivant, emprunté à Servais (1989), synthétise les spécificités du salaire individualisé par rapport au salaire uniforme.

Salaires au rendement, à la productivité, au mérite, à la performance sont les avatars d'une même réalité fondamentale axée sur les postulats qu'on vient

Tableau 2 Salaires uniformes et individualisés

| PARTICULARITÉS        | SALAIRE UNIFORME               | SALAIRE INDIVIDUALISÉ                          |
|-----------------------|--------------------------------|--|
| - principe théorique  | "à travail égal, salaire égal" | "à implication différente, salaire différent"  |
| - forme générale      | au temps                       | au temps + aux performances ou au comportement |
| - dépendance          | poste de travail               | intensité/qualité du travail                   |
| - champ d'application | idem pour tous                 | individu                                       |
| - détermination       | <i>a priori</i>                | <i>a posteriori</i>                            |
| - variabilité         | nulle                          | forte (potentiellement)                        |

Source : Servais (1989, p.7).

d'évoquer. Mais avant de les examiner, nous rappellerons brièvement deux modalités de salaire liées directement à l'activité ou aux performances du travailleur qui sont d'application depuis les débuts de l'entreprise moderne.

#### *Le salaire à la tâche autonome ou à la pièce*

Le salaire à la tâche autonome rémunère au prix convenu entre le patron et l'ouvrier les travaux effectués par le tâcheron, quel que soit, du reste, le temps passé à l'ouvrage : c'est, en quelque sorte, une rémunération à l'entreprise. Le salaire à la pièce rémunère de la même façon le piéçard, en raison de la quantité d'unités qu'il a résolu de produire. La seule différence entre les deux types de salaires tient donc à la nature de l'activité. Très curieusement d'ailleurs, Mottez, spécialiste des questions de salaires, envisage la rémunération à la tâche ou aux pièces en dehors du salaire au rendement alors qu'à notre avis, cette formule fait bien appel à ce ressort puisqu'elle encourage le travailleur à produire plus pour gagner plus (Mottez, 1966, pp. 51-76). La raison de ce parti pris tient au fait que cet auteur croit utile de distinguer le système de rémunération s'insérant en dehors de toute organisation patronale du travail et correspondant à la première phase de l'évolution technologique, d'un régime qui, au contraire, s'inscrit dans un contexte où une telle autonomie disparaît et correspond à la phase taylorienne de cette évolution (Mottez, 1966, p. 16).

Ce système de rémunération a donné lieu à l'époque, c'est-à-dire à la fin du 19<sup>e</sup> siècle et au début du 20<sup>e</sup> siècle, surtout en France, à des discours apologétiques tant de la part des hommes politiques que des industriels ou des

économistes. Ces derniers estimaient, par exemple, qu'il était rationnel que le travailleur cherchât à maximiser ses gains en produisant plus puisqu'il avait ainsi la certitude de voir récompenser pécuniairement ses efforts : le salaire aux pièces devenait, à suivre cette logique, le salaire idéal (Mottez, 1982, p. 101). Comparant la situation de l'artisan à celle du tâcheron ou du piéçard, un économiste de l'époque, Pittié, écrivait en 1899 : "On pourrait presque comparer, au point de vue de l'indépendance, la situation de l'ouvrier payé à la tâche de l'artisan qui vend directement au consommateur le produit sorti de ses mains [...] l'ouvrier, lui, est sûr de placer le produit de son travail à son patron et de recevoir en échange le salaire stipulé par le contrat ; la liberté de l'artisan, c'est chaque jour, l'incertitude d'avoir du pain à manger, celle de l'ouvrier à la tâche, c'est la certitude d'avoir du pain, et beaucoup de beurre avec" (cité par Mottez, 1966, p. 57).

Le discours politique n'est pas moins élogieux. Le travail à la tâche ou aux pièces restitue au travailleur sa dignité d'homme : il est maître de son travail puisqu'il l'organise comme il l'entend. Responsable de son ouvrage, il assume les risques de son exécution tandis que le patron assume, pour sa part, ceux de la vente et de l'entreprise. Le travail aux pièces est juste puisqu'il rémunère chacun en fonction de ce qu'il produit et il rend le travailleur libre en le dépêtrant des entraves de la subordination et du contrôle, et en le soustrayant à la tyrannie de la cloche, du sifflet ou de la sirène (Mottez, 1966, p. 56).

Dans les faits, cependant, le système se met à grincer parce qu'il n'est pas assorti d'un plan d'organisation du travail. D'un côté, le travailleur appâté par les possibilités de gain que le système lui assure, est porté à ne pas ménager le matériel ou l'outillage mis à sa disposition ; il en résulte des usures prématurées. D'autre part, le patron ne voit guère d'un bon œil augmenter ses coûts de production, non seulement en raison d'une utilisation abusive de ses équipements, mais aussi par suite de l'élévation de ses frais de main-d'œuvre croissant dans la même mesure que sa production, ce qui a pour résultat de l'encourager à baisser le salaire unitaire. Dès lors, le tarif n'apparaît plus à l'ouvrier comme un stimulant mais comme une pénalité au rendement qui le contraint de travailler davantage pour le même salaire tandis que ses pairs, moins vigoureux, viennent grossir les rangs des chômeurs (Chevalier, 1961, t. 2, p. 213). Enfin, et peut-être surtout, en raison des facteurs qui viennent d'être évoqués, le salaire à la pièce — qui s'inscrit souvent dans le cadre du travail à domicile — devient synonyme d'exploitation éhontée des travailleurs : il sera d'ailleurs violemment critiqué par les défenseurs de la cause ouvrière, au moment où naîtront les premières associations syndicales (fin du 19<sup>e</sup> siècle).

Notons cependant que le salaire à la pièce connaît une nouvelle vie, à la faveur de l'informatisation du travail du bureau et des expériences de télétravail que celle-ci permet. Ainsi, tant aux États-Unis que dans les pays de la CEE, des travailleurs, souvent de sexe féminin, ayant le statut d'indépendants, sont payés à la pièce par semaine ou par mois par un employeur-client. Cette formule est

bien connue dans l'édition du livre, qui permet le travail à domicile de télétravailleuses et qui les rémunère à la pièce par semaine à savoir de 40000 à 70000 caractères ou par mois à raison de 800.000 à 1 million de caractères (Vendramin et Valenduc, 1989, pp. 53-54).

*Le salaire individualisé lié à l'organisation du travail*

a. Le salaire au rendement

Le salaire au rendement représente la manifestation la plus élémentaire du salaire individualisé, puisqu'il s'apprécie à la seule aune d'un lien entre un apport productif et le temps consacré à le réaliser. Bien que la dimension temporelle s'y manifeste, le salaire au rendement se différencie du salaire au temps parce que la continuité du temps y est plus sévère, comme on va le constater, et parce que le salaire au rendement est subordonné à une organisation collective du travail. Le salaire au rendement est incontestablement lié aux initiatives tayloriennes. En effet, l'un des mérites de Taylor est d'avoir bien compris qu'une politique de salaires devait être liée à un système d'organisation du travail rationnel : ce dernier supprime l'autonomie du travailleur et confie la conception du travail à des experts qui, à partir d'expérimentations, vont définir les normes auxquelles l'exécutant devra se plier. Au régime de travail basé sur l'OST correspond un système de salaire scientifiquement établi par l'expérimentation. Contrairement au salaire aux pièces ou à la tâche autonome, le salaire ne rémunère plus seulement un résultat, mais un produit réalisé dans des conditions de temps et de qualité fixées par la direction sur le conseil des experts. Taylor propose ainsi la fixation d'une norme généralisée, établie d'après l'observation d'un groupe réputé expérimental de travailleurs oeuvrant selon les instructions précises des experts. La norme est définie de façon telle qu'elle soit hors de portée d'un ouvrier médiocre, atteinte cependant par un bon ouvrier et à peine dépassée par un excellent ouvrier. Dans un système aussi sévère, le premier se voit octroyer un salaire normal tandis que le deuxième bénéficie en sus d'une petite prime, le troisième se voyant gratifié d'une prime nettement plus élevée pouvant équivaloir à une majoration de salaire de 30 à 35 %. Pourquoi ces derniers chiffres ? Parce qu'à partir d'expériences réalisées sur un groupe expérimental d'une vingtaine d'ouvriers choisis parmi les meilleurs, Taylor constate qu'en accordant une prime de rendement de 20 %, la moitié des travailleurs préfèrent en rester à la norme, compte tenu des efforts et de la tension nerveuse qu'exige son dépassement. En élevant, en revanche, la prime à 30 %, tous à l'exception d'un seul acceptent de la dépasser et à 35 %, l'unanimité estime qu'une telle majoration compense les efforts déployés (Taylor, 1965 [1911], pp. 228-230).

Le procédé taylorien a connu divers avatars tels le système différentiel de Gantt et celui de Merrick qui en atténuent la sévérité. Dans le premier cas, il s'agit d'octroyer une prime fixe de 20 ou 30 %, en sus du salaire de base pour

quiconque atteint la norme, c'est-à-dire exécute convenablement sa tâche dans les temps requis. Dans le second cas, on prévoit un salaire différentiel aux pièces en établissant deux normes de production au lieu d'une, au-delà de la production courante, pour tenir compte de l'inexpérience d'ouvriers débutants (Benain et Carron, 1966, pp. 137-139 ainsi que Chevalier, 1961, t. 2, p. 215).

Le système taylorien et ses variantes corrigent les défauts de la rémunération à la tâche ou aux pièces en ce que l'ouvrier est assuré de ne voir jamais diminuer le prix payé par pièce, quelle que soit au demeurant la quantité produite, à condition, bien entendu, que les modalités d'exécution ne changent pas. Le succès de ces formules est considérable, tant aux États-Unis qu'en Europe. Face aux revendications syndicales qui dénoncent la concurrence qui s'établit entre les travailleurs et le surmenage qui les guette dans cette compétition, le patronat oppose l'argument du salaire objectif puisque son calcul repose sur des bases mesurables et donc scientifiques.

Trois grands types de difficultés ont quelque peu malmené sinon miné le système, qui ont déterminé un net déclin de l'application de ses formes traditionnelles : des difficultés de type administratif, des difficultés de type psychosociologique et des difficultés liées à l'évolution technologique.

Les difficultés de type administratif se résument aux problèmes inhérents à la comptabilisation objective du rendement. Il est impossible d'évacuer complètement l'imprécision des mesures puisque l'expérience a montré que les chronométrateurs choisis pour leur compétence cotent différemment les mêmes performances (Savall, 1989, p. 92). Au surplus, lorsqu'il y a lieu de rabattre voire de supprimer les primes au rendement en raison de défauts de fabrication dûment constatés, comment déterminer l'auteur d'une faute ou d'une erreur dans le cadre d'équipes fortement structurées telles que celles qui s'affairent, par exemple, dans les complexes automatisés ? Il peut en résulter des discussions préjudiciables à une bonne ambiance dans les services ou dans l'entreprise (Naville, 1963, p. 200). Enfin, lorsque par suite de sa célérité, un ouvrier reste en attente de travail parce que ses collègues situés en amont sont plus lents, comment ce temps d'inactivité sera-t-il comptabilisé ?

Les difficultés de type psychosociologique tiennent en ce que le système taylorien et ses dérivés reposent sur une psychologie très sommaire du travailleur bien mise en relief après les expériences de Hawthorne et les découvertes du courant des relations humaines dans les années cinquante et soixante. Des études ont révélé l'existence de phénomènes de freinage quant au respect des normes de rendement. Cela signifie, comme l'écrit Lajoinie, "qu'il existe toujours un plafond de rendement au-delà duquel aucun ouvrier ne s'aventure" quel que soit, au demeurant, le système de stimulation. Ce comportement s'explique par des motivations diverses. En dépassant un taux de rendement considéré par les travailleurs d'une équipe comme plafond, ceux-ci appréhendent une révision des normes dans le sens de la hausse. De plus,



chaque travailleur entend se ménager une certaine zone d'autonomie, car il sait que sa capacité de production peut baisser, parfois brusquement, durant certaines périodes. Enfin, l'instauration de cadences élevées peut inspirer à l'ouvrier l'idée d'un déséquilibre entre les efforts à produire pour atteindre de tels niveaux et les gains supplémentaires à obtenir dans pareille hypothèse. Cette motivation peut, d'ailleurs, être conjuguée avec le souci pour l'ouvrier d'obtenir, dans l'intérêt familial, un revenu constant plutôt qu'une rémunération sans cesse variable puisque le jeu de la hausse et de la baisse lui donne un caractère aléatoire (Lajoinie, 1962, pp. 493-494). Les analyses sociologiques issues notamment du courant des relations humaines ne nient pas que le travailleur soit intéressé par l'argent ni que l'incitation pécuniaire ne soit un puissant mobile pour activer le zèle au travail, mais ces incitants financiers sont médiatisés par le groupe, formel ou informel, auquel appartient le travailleur (Whyte, 1955). Enfin, l'aspect compétitif du salaire au rendement entretient un climat psychologique tendu qui risque fort, d'une part, de dresser les travailleurs les uns contre les autres et, d'autre part, d'encourager ces travailleurs à sous-estimer voire à ignorer les consignes de sécurité. En sorte que les effets pervers qui en résulteraient aboutiraient à accroître les coûts de production alors que la philosophie du système a pour objet l'effet inverse.

Le troisième ordre de difficultés vient de l'évolution technologique qui rend de plus en plus malaisée l'individualisation de l'apport productif des travailleurs. Sans verser dans un déterminisme exagéré, on peut avancer que l'évolution technologique encourage à reconsidérer un système qui lie la rémunération ou les primes au rendement du travailleur, comme on va le voir.

Des psychosociologues hasardent l'hypothèse technologique selon laquelle "ce n'est qu'à un certain degré d'évolution technique que le problème d'un changement dans la méthode de rémunération se posera". Selon cette conception défendue par Lajoinie (1961, p. 146), ce n'est pas d'un changement d'état d'esprit qu'il faut attendre une révision du système de rémunération, comme le pensait le courant des relations humaines, mais d'une modification technique radicale. Ainsi, l'écartement des tâches en opérations parcellaires rend inapplicable le salaire aux pièces : il faut bien se rabattre, dès lors, sur les économies de temps. Voici maintenant que l'automatisation supprime le poste fixe de travail au profit d'un poste difficilement décelable parce que l'opérateur est amené à se déplacer pour surveiller un complexe de machines dans le cadre d'une équipe constituée en réseau. Il en résulte que chaque opération de ce type n'est plus mesurable comme telle ; n'étant plus le fait d'un travailleur isolé, celle-ci ne peut être rapportée que sur le produit issu d'un organisme complexe de machines et d'hommes qui les contrôlent (Lajoinie, 1962, p. 492 et 1961, pp. 146-147). Il faut donc en revenir à des formules de salaire plus simples, comme le salaire fixe, mais perdre alors le pouvoir de stimuler le rendement et de sanctionner la flânerie.

Estimant cependant que la part faite ainsi à la technologie est trop belle, Mottez renverse la perspective causale : “Le salaire au rendement semble, certes, le mode de rémunération quasi naturel, obligé, de certaines situations techniques de travail. Il ne s’ensuit pas pour autant qu’il doive être alors préconisé. Ce raisonnement n’est possible que parce qu’un privilège causal excessif est accordé à la technologie — ceci dans la situation même où ce privilège peut être le plus discuté — ou, vu d’une autre façon, parce qu’un système technique est considéré comme un objet naturel et non comme un produit social. Car, en réalité, ce n’est pas tant parce qu’il existe un certain type de travail parcellaire que la salaire au rendement s’impose ; c’est, à l’inverse, parce qu’on considère le salaire au rendement comme supérieur au salaire au temps, parce qu’on considère le stimulant financier comme un mode de stimulation plus commode ou meilleur qu’un autre, parce qu’enfin on a une certaine conception du travail ouvrier et des travailleurs que l’on s’efforce d’organiser le travail de façon parcellaire” (1982, p. 120). Relevons dans ce texte que Mottez confond travail parcellaire et technologie. En réalité, il est vrai que le chef d’entreprise répugne à abandonner son droit régalien de sanctionner le comportement au travail. Le salaire au rendement lui ménage la possibilité de garder une partie de son pouvoir rémunérateur. Il lui permet de récompenser, au besoin, la loyauté des travailleurs qui respectent le système de valeurs de l’entreprise et de contenir une partie des coûts de production en dissuadant de flâner dans le travail par l’appât pécuniaire.

Aujourd’hui, c’est sans nul doute l’évolution des conditions de production, à la fois sur le plan technologique (automatismes de process, robotisation) et sur le plan organisationnel (qualité totale) qui conduit à une nouvelle conception du travail et de sa rémunération : “La forme du salaire au rendement qui s’est largement étendue à toute l’industrie connaît à son tour, depuis une décennie au moins, un certain abandon par les directions d’entreprise en raison, notamment, de l’évolution rapide des conceptions d’organisation qui les fondent. Lorsque ce système persiste, c’est en raison de l’impossibilité, déplorée par la direction, de mettre en place un système plus adapté de rémunération. On ne croit en effet plus guère aujourd’hui que la productivité globale de l’entreprise résulte des niveaux de rendement de chaque poste de travail, et encore moins des efforts individuels des travailleurs” (Servais, 1989, p. 13). C’est la raison pour laquelle on voit apparaître des formes de rémunération davantage basées sur des primes ou des compléments de salaire collectifs.

Dans de telles conditions, on voit que la technologie ne commande pas la philosophie d’un système de rémunération : elle n’apparaît qu’au titre de contrainte — jointe à d’autres contraintes — qui oblige à un réaménagement de ses modalités. Notons toutefois qu’il est tout à fait envisageable de dégager un rendement dans un contexte de forte automatisation, qui serait apprécié premièrement en termes de qualité du produit, lorsqu’il existe un lien direct

entre la diligence de l'opérateur et le nombre de déchets ou de produits rebutés, par exemple ; deuxièmement, en termes de pannes évitées ; et troisièmement en termes d'économie d'énergie. Il va sans dire que, dans ces occurrences, l'imprécision ne cesse de s'accroître.

### b. Le salaire à la productivité

La productivité s'entend toujours d'un rapport entre une production — biens ou services — et les ressources tant matérielles qu'intellectuelles consacrées à la réaliser. Pour la mesurer le plus commodément, on compare la production à l'un des facteurs qui ont concouru à la produire. Ainsi, dans l'hypothèse de la productivité du travail humain, celle qui intéresse notre propos, on peut rapporter la quantité produite, répondant bien entendu aux normes de production, au nombre d'heures ouvrées, à la qualification du personnel, au type d'organisation du travail, aux conditions du travail, etc.

Le salaire à la productivité se distingue du salaire au rendement, tout d'abord en ce qu'il n'est guère appréciable dans le très court terme, compte tenu de la complexité de son calcul par rapport au salaire au rendement. Sa partie variable constitue, ensuite, un supplément de rémunération s'ajoutant, par conséquent, à un salaire complet et ayant un caractère irrégulier ; tandis que la partie variable du salaire au rendement se confond avec un *complément* pécuniaire rendant complète une rémunération qui ne l'est pas et payé, par conséquent, de façon tout à fait périodique (Bolle de Bal, 1990, pp. 73-74 et 82-86). Il s'ensuit que les délais de paiement sont très courts dans l'hypothèse du rendement, alors que l'échéance est plus lointaine dans l'hypothèse de la productivité. Enfin, quoique ces deux modes soient individualisables, l'évolution des salaires rétribuant les ouvriers s'inscrit dans la perspective d'une collectivisation des primes. Limitée, il est vrai, à des équipes de travailleurs, cette évolution affecte davantage le salaire à la productivité que le salaire au rendement et relativise ainsi le processus d'individualisation des rémunérations. La collectivisation de la prime a pour effet, non seulement de préserver une partie du pouvoir rémunérateur du patron, mais de simplifier le système de rémunération et d'abaisser, en conséquence, les coûts administratifs. Elle présente, de surcroît, l'avantage de ménager un peu plus la susceptibilité du travailleur et de réduire l'arbitraire du chronométréur.

Si ce système maintient une fonction de stimulation par l'appât pécuniaire, il en acquiert une nouvelle par la régulation qu'il introduit dans la productivité. À côté du rapport fondamental entre les heures besognées et le volume de la production, de nombreux paramètres interviennent, telles les économies de matières premières, la récupération de balayures, la diminution des produits rebutés.

Le salaire à la productivité se manifeste également dans des formules plus actuelles comme celle de l'intéressement : nous y reviendrons plus opportunément en envisageant ce dernier mode de rémunération.

c. Le salaire au mérite ou salaire personnalisé

Si dans le monde ouvrier, l'évolution s'est souvent traduite par la collectivisation d'une prime de productivité, elle s'est signalée par le mouvement inverse d'un renforcement de l'individualisation des rétributions, à la faveur du salaire au mérite personnel dans le monde de ce qu'on appelle en France le personnel ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise) et chez les cadres supérieurs. Il s'agit en réalité non d'un salaire mais d'une prime au mérite dont l'importance va croissant au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie. La philosophie d'une telle personnalisation de la rémunération se résume à imaginer un système très motivant qui solidarise, en quelque sorte, l'apport productif du cadre, d'une part, et la rétribution qui le sanctionne avec le développement de l'organisation, d'autre part. Dans cette perspective, à la rigueur de la mesure comptable ou mathématique se substituera la justesse ou la fidélité d'une évaluation plus qualitative.

Le salaire au mérite s'intègre notamment dans le cadre de la direction par les objectifs, dont il représente en quelque sorte la sanction. Il résulte en effet d'une appréciation des performances réalisées par le titulaire de poste en regard des objectifs qui lui ont été assignés par son supérieur hiérarchique. Cette appréciation fait l'objet d'un entretien approfondi entre le supérieur et chacun de ses subordonnés et débouche sur la rédaction d'un document contresigné par les deux parties. Les notations peuvent aller de A (exceptionnel) à E (insuffisant) et interviennent directement dans la détermination de la partie variable de la rémunération.

Une autre formule de salaire au mérite se retrouve dans ce que Donnadiou appelle l'appréciation de la capacité prouvée et des potentiels escomptés. Le premier terme désigne, selon l'auteur, "le repérage de l'ensemble des compétences, savoir-faire et savoir-être dont l'intéressé a déjà fait preuve au cours de sa carrière passée (soit dans l'entreprise, soit ailleurs) et sur lesquelles l'entreprise sait pouvoir compter de manière quasi certaine" (1993, p. 94). Quant au second terme, il se réfère au "pronostic effectué dans une optique court/moyen terme (un mois à trois ans par exemple) sur la capacité d'un collaborateur à tenir un poste de niveau plus élevé" (1993, p. 95). Donnadiou estime que l'appréciation de la capacité prouvée ne peut être laissée à la hiérarchie directe étant donné que les postes occupés précédemment — dans l'entreprise ou à l'extérieur — ont pu faire appel à des compétences non présentes dans le poste actuel : il préconise à cet effet l'intervention d'une cellule spécialisée, de développement des carrières par exemple. En revanche, l'appréciation du potentiel escompté est plutôt du ressort des responsables hiérarchiques susceptibles d'employer la personne à partir du moment où celle-ci se verrait accorder une promotion. Cette double appréciation du mérite débouche notamment sur la mise au point de plans d'augmentation des rémunérations quasiment sur mesure.

Comme on vient de le voir, l'évaluation du mérite est souvent laissée aux soins de la hiérarchie — supérieur direct, chef de service, chef d'atelier — ou parfois à l'initiative d'un service spécialisé, intérieur ou extérieur à l'entreprise. La notation du mérite (*merit rating*) est, en principe, annuelle, compte tenu notamment de la nature des critères utilisés : assiduité, disponibilité, esprit d'équipe, capacité d'animer un service, maîtrise du poste ou de la fonction, créativité, etc. À ces critères peut s'ajouter celui de l'ancienneté en tant qu'il est susceptible de résumer la qualité d'une expérience professionnelle acquise au cours du temps. Une telle notation présente l'inconvénient majeur d'être fréquemment accompagnée d'un effet de halo, phénomène par lequel l'un des critères satellise les autres dans l'esprit de l'appréciateur selon sa propre hiérarchie de valeurs.

On comprend aisément les réticences et même les oppositions des syndicats à la seule évocation d'un salaire au mérite, qui connote la subjectivité et qui fait craindre l'arbitraire patronal à travers ce que d'aucuns appellent dans leur prose truculente "la note de gueule". Au surplus, les syndicats d'opposition éprouvent le sentiment de concourir à leur perte en acceptant une généralisation du salaire au mérite, puisque leurs revendications salariales concernent des masses de travailleurs ou des catégories professionnelles ; ils perdraient, par conséquent, la possibilité de recourir à un puissant levier de mobilisation. Enfin, il est plus malaisé dans une négociation avec le patronat de défendre des rétributions variables et individualisées que des salaires payés en vertu d'une qualification professionnelle reconnue (Grossin, 1989b, p. 48). L'acceptation du système et son succès relatif tiennent en ce qu'il est contenu au niveau des cadres. Du reste, qu'elle soit d'application chez les ouvriers ou chez les employés, l'appréciation du mérite ne concerne qu'une partie peu substantielle du salaire et les notes ont tendance à se tasser dans un intervalle médian de satisfaction, de manière à éviter des écarts extrêmes, qui pourraient susciter les contestations les plus vives.

La rétribution du mérite fait partie depuis longtemps de l'arsenal classique des incitations pécuniaires aux États-Unis, visant surtout les cadres et les dirigeants d'entreprise. Celles-ci s'harmonisent parfaitement avec le système culturel américain, dans ses aspects individualistes et ludiques mis en évidence notamment par Bollinger et Hofstede (1987). Dans un tel contexte, il n'est pas rare de voir la part variable attribuée au mérite égaler sinon dépasser le salaire de base (Carron, 1987 et Gurviez, 1987). En France, par contre, la formule est appliquée plus timidement quant au nombre d'entreprises qui la pratiquent et quant à l'importance de la part réservée au mérite. La statistique est très ambiguë à cet égard, qui concerne la rémunération individualisée ; or le salaire au mérite n'en représente qu'un des modes possibles. Au surplus, les comparaisons d'année en année émanent de périodes trop courtes pour qu'une évolution nette puisse s'y dessiner. Ainsi, la légère régression du salaire individualisé observée en 1987 (42 % des cadres, 33 % des techniciens, 34 %

des employés et 20 % des ouvriers) par rapport à 1986 (respectivement 45, 42, 41 et 30 %) ne permet pas d'augurer du déclin du système (Grossin, 1990, pp. 370-371).

Quel que soit le succès que l'avenir lui réserve, le salaire au mérite suscite nombre de difficultés, voire de critiques, dont il serait fastidieux de faire un inventaire exhaustif (voir à ce sujet Pearce, 1987 ou Kohn, 1993). Contentons-nous de souligner, en premier lieu, que, selon l'excellente formule de Grossin, "ce que le salaire au mérite gagne en vérité, il le perd en rigueur" (1989b, p. 50). En effet, les dispositions individuelles, les modèles attendus de comportement et autres facteurs qualitatifs se laissent difficilement chiffrer. Dès lors, s'impose l'alternative suivante : évaluer en se contentant d'apprécier qualitativement et l'on ouvre la porte à la subjectivité de la note à la tête du client ou s'échiner à vouloir traduire en notes ces paramètres, ce qui revient à introduire une cheville carrée dans un trou rond. Et c'est précisément là où la part d'intellectualité dans le travail est élevée que le salaire au mérite étend son emprise.

En second lieu, l'objectivation de la procédure, en introduisant le critère de l'ancienneté dans l'appréciation du mérite — en tant qu'il traduit nécessairement un enrichissement de l'expérience professionnelle — se heurte à des objections sérieuses. "L'expérience acquise au sein de l'entreprise suppose, pour être vraiment profitable, écrit notamment Grossin, une relative stabilité des procédés et matériels de fabrication. Leur renouvellement étendu et rapide réduit à peu de chose l'avantage d'une ancienneté de service, laquelle peut même constituer un obstacle aux adaptations nécessaires. L'ancienneté ne dispose pas en effet au recyclage, aux stages de formation, à une remise en cause des situations acquises, à la liquidation des rentes de situation" (1989b, p. 50).

En troisième et dernier lieu, rappelons que la rétribution au mérite — comme toute forme de salaire individualisé — ne va pas dans le sens d'une évolution caractérisée par l'automatisation croissante de la production : la transformation de nombreux métiers en simples postes de surveillance (industrie de process) rend de plus en plus lâche la relation entre capacités individuelles des travailleurs et performances collectives de l'entreprise, si l'on excepte les actions relatives à la prévention des pannes et à l'économie d'énergie. Toutefois, le fait que, dans un certain nombre de cas, la rémunération au mérite puisse coexister avec une production entièrement automatisée montre à nouveau combien il s'agit de se méfier en la matière des réflexions qui font la part trop belle au déterminisme technologique.

## Le salaire lié aux résultats de l'entreprise ou l'intéressement

### *Définition, historique et modalités*

Le salaire lié aux résultats de l'entreprise appelé également intéressement ou salaire participatif s'identifie, en fait, soit à un supplément soit à un complément de salaire plus ou moins substantiel visant à accroître l'intégration du travailleur en le faisant profiter, dans des mesures aussi diverses que les formules offertes, aux bénéfiques de l'organisation. On sait que la participation était fort à la mode peu après la grande contestation estudiantine de mai 1968 et d'aucuns parlaient, dans la fièvre de réformes visant à faire participer davantage les travailleurs à la marche des affaires, de salaire participatif pour évoquer, d'ailleurs, des formules très diverses d'intéressement financier : le tout était souvent emballé d'un discours normatif, dont on trouve des échos dans des temps très anciens, qui incitent à une réconciliation générale entre le travail et le capital, grâce à un partage plus généralisé des fruits de l'activité économique. L'imagination verbale ou idiomatique ne s'arrête pas là puisque les mêmes idées et les mêmes discours, qui fleurissaient au 19<sup>e</sup> siècle, revivent aujourd'hui en rhabillant l'intéressement de nouvelles formules ou de nouveaux vocables : salaire à risque, salaire flexible. De quoi s'agit-il exactement ? Pour répondre à la question, il nous faut essayer de déterger le discours, tant patronal que syndical, sur l'intéressement de ses aspects idéalisateurs et doctrinaux.

On pourrait croire, de prime abord, que l'intéressement ne se distingue pas fondamentalement de la rémunération au rendement puisqu'il fait appel à la mobilisation laborieuse des travailleurs pour améliorer leur ordinaire. Et pourtant, bien que les applications d'intéressement se situent à la lisière des deux systèmes de rémunération, il est nécessaire de bien les distinguer au départ pour s'apercevoir ensuite, peut-être, qu'ils participent d'une même philosophie salariale. Au niveau des principes, l'intéressement ou participation aux bénéfices se distingue du salaire au rendement en ce qu'il est conditionnel et aléatoire.

Dans l'hypothèse du salaire au rendement, quels que soient les succès ou les gains financiers de l'entreprise ou quelles que soient les pertes financières qu'elle enregistre, le travailleur a droit aux primes de rendement si le contrat les lui assure et s'il se trouve dans les normes prescrites pour les obtenir. Il s'ensuit que le bénéfice de la prime dépend de sa seule initiative ou de celle de son équipe lorsque l'avantage est collectivisé.

Dans l'hypothèse de l'intéressement, l'octroi de l'avantage pécuniaire suppose que l'entreprise réalise des bénéfices et qu'un contrat stipule la part que les travailleurs peuvent y prendre. Le bénéfice ainsi conditionné ne dépend plus seulement du zèle du travailleur à la besogne ni de son habileté à la tâche ni de celle de son équipe, mais des capacités de gestionnaire et d'entrepreneur du patron de l'entreprise et de ses collaborateurs directs à réaliser des affaires, ou encore d'une conjoncture économique particulièrement favorable. Il est, au

surplus, aléatoire car son montant fluctue selon l'importance des bénéfices réalisés. Dès lors, l'accroissement de la productivité dû à l'ardeur des travailleurs conjugué à une incurie patronale pourrait avoir pour résultat d'accroître l'importance des primes au rendement et de diminuer voire d'anéantir la participation aux bénéfices : ce qui prouve bien, qu'au niveau des principes, intéressement et rendement sont bien deux aspects rémunérateurs à ne pas confondre.

Avant de passer des principes aux faits, fixons bien les idées pour observer, enfin, que l'intéressement n'a rien à voir avec des initiatives patronales très variées procédant souvent d'une intention paternaliste, et qui consistent à créer des oeuvres sociales, des complexes sportifs ou culturels à l'aide d'une partie des bénéfices réalisés dans l'affaire et à en confier la gestion à des travailleurs. De telles initiatives, si louables soient-elles dans l'esprit de certains, ne résultent d'aucun accord contractuel liant le travailleur à son patron.

Rendons-nous bien compte que l'intéressement est loin d'être une invention moderne et remonte bien avant 1936, contrairement à l'avis de Mottez (1966, p. 179). Une des premières initiatives du genre parmi les plus célèbres à l'époque nous est rapportée au 19<sup>e</sup> siècle par l'économiste français Leroy-Beaulieu à propos d'un sieur Leclair, entrepreneur de peinture se rendant compte qu'il pouvait stimuler le zèle de ses ouvriers en les faisant participer aux bénéfices de son affaire et accroître ainsi sa marge bénéficiaire. L'intéressement est surtout associé, en France, au nom d'un industriel célèbre, Schueller, qui, pendant la crise de l'entre-deux guerres, en propose une formule connue sous le nom de salaire proportionnel. Renonçant au salaire taylorien conçu comme une puissante incitation psychologique, Schueller lui préfère l'idée fordiste d'un salaire économique qui permette de financer la consommation par la production : si la production augmente de tant, le pouvoir d'achat doit augmenter d'autant.

La confusion entre l'intéressement et le salaire au rendement est d'autant plus fréquente, après la seconde guerre mondiale, que l'idée de la productivité et de son accroissement quitte les sphères spécialisées de l'économie sociale et retient de plus en plus l'attention des partenaires sociaux et des pouvoirs publics. Certes, l'idée n'est pas neuve puisque Taylor en parlait mais dans les termes d'une efficacité individuelle maximale. Or le discours sur la productivité a changé. On sait que cette notion équivoque concerne le résultat du rapport d'une production avec l'un de ses moyens : capital, matières premières, travail humain. Dans le sens le plus courant — et c'est à ce sens que le discours de l'époque se réfère — il vise la productivité du travail humain (Cliquet, 1959, p. 167 et Mottez, 1966, pp. 203-225).

Nous avons vu que le salaire au rendement se révèle difficile à appliquer, compte tenu des contestations qu'il ne cesse de soulever chez les ouvriers et de l'aversion profonde des syndicats vis-à-vis d'une formule aussi inégalitaire. De plus, le développement et la diffusion de systèmes intégrés de travail, comme



l'automatisation, fait du rendement un processus de plus en plus difficilement isolable. D'autant qu'avec la montée des sciences de l'organisation, les techniciens du management insistent davantage sur l'importance de la coordination des efforts à telle enseigne que des performances individuelles pourraient préjudicier au rendement collectif, en entraînant, par exemple, des immobilisations trop longues de stocks et des attentes prolongées de travailleurs à leur besogne respective. Pourquoi dès lors, pour ces raisons technologiques et managériales, ne pas intéresser les travailleurs à la productivité de l'entreprise en réalisant des économies sur chacun des postes du prix de revient et en augmentant la production ? On parle, alors, d'intéressement à la productivité et l'intéressement proprement dit est désormais qualifié d'intéressement à la prospérité pour éviter la confusion. L'exposé des motifs du décret français du 20 mai 1955 liant l'intéressement à la productivité, dit en substance : "Il est souhaitable de développer les modes de rémunération qui intéressent le personnel à l'amélioration de la productivité de l'entreprise. Ce procédé procure, en effet, aux salariés un supplément de rémunération légitime qui est normalement subordonné à une augmentation du volume de la production ou à une réduction du montant des dépenses, et ne compromet ainsi, en principe, ni la situation de l'entreprise ni la stabilité du niveau des prix".

Notamment pour des raisons fiscales, la loi française élargit son objet en 1959 en prévoyant une participation de l'ensemble des travailleurs sous forme "soit d'une participation collective aux résultats de l'entreprise ou de l'établissement, soit une participation au capital ou à une opération d'autofinancement" (article 2 de l'ordonnance du 7 janvier 1959). Voilà qui ne contribue guère, du point de vue qui nous occupe, à clarifier les choses, d'autant que la participation à la productivité peut être une forme soit totalement différente, soit tout à fait apparentée à l'intéressement : tout dépend de la manière dont le régime est organisé. Si la participation à la productivité est indépendante des bénéfices que réalise l'entreprise et ne distribue ses bienfaits que sous forme de primes individuelles ou collectives subordonnées à des accroissements de productivité, elle s'écarte de l'intéressement proprement dit et s'inscrit dans la ligne du salaire au rendement et dans celle du salaire à la productivité telles que nous les avons définies précédemment. Si, en revanche, les avantages de la participation ne dépendent que des bénéfices réalisés par l'entreprise, que ces profits découlent d'un accroissement de productivité ou d'une conjoncture économique favorable ou de ces deux occurrences, il y a intéressement.

À l'heure actuelle, il n'est toujours pas facile de faire la part entre l'intéressement proprement dit et une rétribution liée au rendement à travers les multiples formes de participation financière qui, depuis les années 60, n'ont cessé de fleurir tant aux États-Unis qu'en Europe et particulièrement en France, en Allemagne, en Scandinavie et en Grande-Bretagne : actionnariat, plan d'épargne d'entreprise, primes d'intéressement, salaire d'investissement, prime de bilan, etc. (Van den Bulcke, 1986). La difficulté de bien les discriminer est

d'autant plus grande que les législateurs prévoient souvent des lois-cadres ou très générales que des conventions particulières sont chargées de compléter. Aussi n'évoquons-nous que les trois modalités les plus courantes ou les plus originales.

Quoique d'aucuns distinguent le bonus de l'intéressement proprement dit (Carron, 1987, pp. 5-7), parce qu'il est dispensé sous forme de liquidités et non sur le mode d'une participation au capital de l'entreprise, nous estimons que celui-ci englobe celui-là, arguant du caractère peu significatif de leur différence. Au surplus, la possibilité de le cumuler avec d'autres modalités de l'intéressement ne le rend pas nécessairement étranger à cette formule. Le bonus est la promesse d'une participation conditionnelle au partage des bénéfices : il est donc aléatoire et s'inscrit dans la mouvance de l'idéologie participative, quoique d'une manière moins engagée que les modalités suivantes. Il est d'application courante aux États-Unis où il ne vise que les cadres supérieurs et au Japon où il concerne l'ensemble des salariés bénéficiant de l'emploi à vie (*sushin koyo*). Dans ce dernier pays, le bonus est semi-annuel et peut représenter près d'un quart de la rémunération annuelle d'un travailleur (Weitzman, 1986, pp. 118-119 et De Cock, 1982, pp. 307-309).

La deuxième modalité importante de l'intéressement consiste, cette fois, en une rémunération différée ou, plus précisément, une participation financière indirecte aux résultats de l'entreprise par le biais de l'actionnariat. Cet actionnariat lui-même connaît diverses formes : distribution gratuite d'actions de l'entreprise, achats d'action à des conditions préférentielles, abandon d'un pourcentage des actions de la société à l'ensemble ou à des groupes de salariés, plan d'actionnariat ouvrier, plan d'épargne, participation sous forme d'une épargne investie dans l'entreprise et financée par un prélèvement sur les bénéfices en faveur des salariés, etc. (Vaughan-Whitehead, 1992, pp. 19-21 ; Bolle de Bal, 1990, pp. 179-181 ; Donnadiou, 1993, pp. 156-173).

La troisième et dernière modalité à mettre en évidence consiste en la création de fonds salariaux gérés par les syndicats et alimentés à partir d'une affectation obligatoire d'une partie des bénéfices des sociétés : tel est le sens du plan Meidner adopté en Suède en 1975 en vue d'assurer une meilleure redistribution du revenu national (Vaughan-Whitehead, 1992 et Bolle de Bal, 1990, pp. 179-181).

À partir de ces trois modalités, diverses combinaisons de l'intéressement deviennent possibles : lier, par exemple, le partage des profits ou l'actionnariat à des conditions individuelles ou collectives d'assiduité ou de productivité, distinguer, en l'espèce, les initiatives de l'entreprise de celle des travailleurs eux-mêmes, etc.

*La position des principaux acteurs politiques et sociaux à l'égard de l'intéressement*

a. Les positions patronales

Le patronat a toujours manifesté, dans sa grande majorité, de la réticence à l'égard de l'intéressement et ce sentiment n'est pas près de s'éteindre actuellement si l'on en juge par la prudence des initiatives en l'espèce. Au discours minoritaire de quelques chefs d'entreprise qui prônent la réconciliation générale du monde du travail avec le capital en créant chez le travailleur une mentalité de gestionnaire, répond le discours plus circonspect d'une majorité où se lit la crainte de voir les travailleurs se donner de l'appétit, en voulant s'immiscer dans la gestion de l'entreprise et contester la clé de répartition des bénéfices. La filière est, en effet, toute tracée qui conduit le personnel en train de comptabiliser ses bénéfices à s'intéresser de plus près aux mécanismes décisionnels qui les engendrent et à revendiquer le droit à une information plus complète, voire la participation à la décision économique par syndicats interposés. Comment, dès lors, selon la formule de Dubois "décapitaliser l'entreprise sans la décapiter" ou, si l'on préfère, inculquer au travailleur une mentalité de gestionnaire tout en l'empêchant de s'intéresser à la gestion (Mottez, 1966, p. 189) ? Ainsi s'explique la grande perplexité patronale, mise à l'épreuve cependant par des mesures législatives encore très timides, tendant à favoriser l'intéressement.

Les syndicats patronaux souhaitent généralement que l'intéressement garde son caractère aléatoire, c'est-à-dire essentiellement variable et, au besoin, réversible. De plus, ils exigent que l'intéressement soit modulé non seulement en fonction des performances économiques de l'entreprise mais également en vertu de la qualité des prestations individuelles des travailleurs (voir, par exemple, Vaughan-Whitehead, 1992, pp. 154-155). Ces conditions font émerger, on le voit, à travers la formule ambiguë de l'intéressement, la vieille idée du salaire au rendement. Enfin, la terminologie évoquée en l'espèce est suggestive : le salaire flexible permet de raccrocher la participation, valeur positive, à la flexibilité tant à la mode aujourd'hui et d'élever ainsi au carré la valorisation de la formule. On n'est plus loin du système japonais si des lois de blocage ou de modération salariale et d'autres mesures légales, supprimant l'adaptation automatique des salaires à l'index des prix de détail, viennent ainsi à tarir progressivement la source de salaire non aléatoire au profit de bénéfices variables et réversibles.

b. Les positions syndicales

L'éventail des positions syndicales fluctue entre les deux pôles de l'opposition nette et de l'adhésion conditionnelle. Il n'est pas facile d'en expliquer les raisons tant est grande la complexité des variables ou des paramètres dont il faut tenir compte dans ce domaine. Essayons néanmoins d'en tracer les grandes lignes, à la lumière d'une analyse de la logique de l'action syndicale (De Coster, 1993, pp. 161-190).

En première approximation, on peut dire que les positions syndicales divergent à l'endroit de l'intéressement selon les différents paramètres suivants : taux de syndicalisation, degré de centralisation des structures, type de doctrine (ou d'idéologie), appartenance sectorielle, type de formule d'intéressement considéré. De cet ensemble, le levier doctrinal nous paraît être le moins mauvais indicateur à suivre, parce que l'intéressement met fondamentalement en cause une nouvelle conception des relations entre les partenaires sociaux et, conséquemment, de l'entreprise elle-même. Mais c'est dans un rapport dialectique entre l'affirmation doctrinale et le pragmatisme des affaires sociales que nous privilégierons cette dimension pour comprendre l'attitude syndicale. À cette fin, nous reprenons la distinction commode entre syndicats d'opposition, syndicats réformistes et syndicats d'affaires, telle qu'elle est exposée dans dans la première partie du présent traité.

En principe, les syndicats d'opposition, comme la CGT en France, la CGIL en Italie et la FGTB en Belgique, désapprouvent toute politique d'intéressement, quelle que soit, au demeurant, la modalité proposée, pour les raisons principales que nous allons exposer très succinctement.

En premier lieu, si certains patrons voient dans l'intéressement un moyen non négligeable de réconcilier le capital et le travail et, partant, de faire perdre aux syndicats toute raison d'être ou, à tout le moins, de les réduire à un rôle revendicatif extrêmement modeste, on peut aisément comprendre que des syndicats ralliés au postulat idéologique de la lutte des classes rejettent pareille perspective.

En second lieu, en supposant que l'argument doctrinal soit mis entre parenthèses, les syndicats entendent bien garder le monopole de la représentation des travailleurs dans les négociations salariales, qu'ils considèrent comme une chasse gardée. Or, dans l'hypothèse où les salaires ne fluctueraient plus selon l'évolution du rapport des forces dans l'entreprise, mais au gré de la conjoncture économique, c'est autant de perte de pouvoir qu'accuseraient les syndicats.

En troisième lieu, la participation aux bénéfices relèverait d'un gaspillage dont il serait plus opportun de faire l'économie en faveur de l'emploi. Elle encouragerait, au surplus, un égoïsme d'entreprise préjudiciable au principe de la solidarité salariale selon lequel à travail égal doit correspondre une égale rémunération.

En quatrième lieu, l'intéressement indique un retour à peine voilé au salaire au mérite, qui méconnaît les bases objectives de la fixation des salaires comme la qualification.

En cinquième lieu, la variabilité ou la réversibilité de l'intéressement en fait un salaire à risque ; or, dans nos pays, les travailleurs préfèrent compter sur une rémunération stable que sur un salaire aléatoire. Au surplus, si la formule retenue est celle d'une participation financière différée, le risque de la faillite ou

de la mauvaise posture ultérieure de l'entreprise accroît ce sentiment d'insécurité.

En sixième lieu, les travailleurs et leurs représentants syndicaux, empêchés de contrôler la gestion financière dans ses détails, seraient facilement victimes de mensonges comptables qui entoureraient la détermination des marges bénéficiaires. En effet, la détermination même de la notion de bénéfice n'est pas aisée et ouvre, par conséquent, la voie à toutes les contestations possibles. Outre l'évaluation des amortissements et celle des investissements éventuels qui vont restreindre inévitablement la marge bénéficiaire résultant de la différence entre l'actif net de l'entreprise au dernier jour de l'exercice envisagé et celui qui inaugure le même exercice, il reste qu'une entreprise soucieuse de son avenir économique peut mettre, comme l'on dit familièrement, de l'argent de côté dans la perspective de se constituer des réserves d'autofinancement. Il existe à ce propos différentes méthodes de calcul qui aboutissent, est-il besoin de le dire, à des résultats différents.

Enfin, en dernier lieu, les incidences fiscales de l'intéressement font craindre des rentrées fiscales plus maigres qui auraient pour conséquence de priver l'État de moyens pour assurer le bon fonctionnement de ses services publics.

Voilà pour l'argumentation. Dans les faits cependant, il est des syndicats d'opposition qui, moins sensibles aux arguments doctrinaux développés par leurs organes centraux, concluent sans vergogne des accords d'intéressement avec le patronat. Tel est le cas en France de la CGT, farouchement opposée, pourtant, au principe même de la formule (Vaughan-Whitehead, 1992, pp. 155-157).

Les syndicats réformistes et les syndicats d'opposition qui ont plus récemment choisi de tenir des positions plus pragmatiques acceptent le principe de l'intéressement. Ils justifient leur adhésion, sur le plan doctrinal, en soulignant que l'intéressement peut être une voie utile à emprunter dans la mesure où elle conduit la classe laborieuse à s'intéresser à la gestion financière de l'entreprise et à gravir ainsi une étape supplémentaire, sinon dans la conquête du pouvoir, du moins vers une position plus avantageuse dans les rapports de forces. Dans cette perspective, la participation ne devrait pas être limitée au secteur financier, mais s'étendre à la cogestion ou à la coresponsabilité de l'organisation en général. S'opposer à l'intéressement serait, au contraire, commettre une erreur stratégique grave consistant à abandonner le terrain au patronat et à manquer ainsi l'un des trains de la modernité.

Toutefois, leur adhésion est assortie de diverses conditions. Ainsi, l'intéressement ne doit pas perturber les négociations normales de salaires dans la mesure où il doit représenter, non un complément, mais un supplément de rémunération. Dans le même ordre d'idées, l'intéressement ne doit pas remplacer les augmentations régulières de salaire. Certains syndicats, comme

la CSC en Belgique, exigent au surplus l'insertion du salaire participatif dans les conventions collectives du travail pour éviter que le patronat ne soit maître du jeu en l'occurrence.

De plus, la répartition des bénéfices doit être égalitaire et ne doit pas tenir compte de l'absentéisme, en raison de la difficulté d'en discerner les côtés fallacieux à travers la diversité des causes qui le motivent. Reste l'argument de l'emploi. Les syndicats réformistes y répondent en essayant de se concilier à la fois la faveur des travailleurs pourvus d'un emploi et celle des travailleurs qui en demandent. C'est à cette fin qu'ils exigent que les bénéfices ne soient pas distribués sous forme de liquidités mais sous forme d'actions pour favoriser les investissements dans l'entreprise et l'emploi que ces investissements laissent augurer. En France, la CFDT, la CFTC et la CGC épousent des points de vue analogues.

On pourrait croire que les syndicats d'affaires, préférant le pragmatisme à l'idéologie, verraient d'un bon oeil l'intéressement, en ce qu'il permettrait d'accroître l'ordinaire du travailleur. Pour n'être pas franchement hostiles à la formule, les syndicats américains, par exemple, se montrent réticents car ils y voient une atteinte à leurs positions privilégiées dans les négociations salariales. Car on sait que leurs revendications se limitent à ce domaine et à celui des conditions de travail. D'un côté, l'esprit ludique américain ne répugne pas à l'idée d'un salaire aléatoire ; d'un autre, la complication du jeu au profit des patrons armés de leurs experts comptables et contrôlant seuls les informations financières ne les inclinent guère à y entrer (Mitchell, 1987, pp. 1-17). En revanche, le Japon nous offre l'exemple d'un pays ayant généralement adopté très tôt le système de l'intéressement proprement dit, sur un mode original à la faveur duquel un bonus vient compenser la médiocrité d'une rémunération fixe.

c. L'attitude des pouvoirs publics

L'intervention des pouvoirs publics en matière d'intéressement s'explique en raison de ses préoccupations relatives à trois champs que la formule est susceptible d'affecter : la politique monétaire, la fiscalité et l'emploi.

Les tendances inflationnistes qui se sont dessinées à partir de 1975 à la suite du choc pétrolier ont incité les gouvernements à intervenir par des mesures de modération ou de blocage de salaires, comme l'illustre à l'époque la situation en France, en Belgique, en Hollande et au Danemark. Aussi les initiatives prises par certaines entreprises en matière d'intéressement apparaissent-elles comme autant de façons de contourner ces mesures et se heurtent au refus des gouvernements. L'incidence de l'intéressement sur l'inflation dépend, bien entendu, de la généralisation de la formule, du défaut d'un accroissement de productivité au moins égal à l'octroi de bénéfices et des modalités de distribution envisagées : soit sous forme de liquidités soit sous forme d'actions, soit comme complément de salaire destiné à compenser la diminution de sa part fixe, soit

comme un supplément de salaire, s'ajoutant par conséquent à une rémunération complète ou normale.

L'intéressement a également des incidences fiscales puisque les revenus du capital ne sont pas taxés de la même manière que les revenus du travail. C'est ce qui explique que l'État a régulièrement légiféré en cette matière et que la tendance est à l'encouragement des participations financières comme le soulignent les initiatives britanniques de 1987 à la faveur de la promulgation de la loi sur le Profit-Related Pay (PRP) ou encore les initiatives du gouvernement français édictant en 1986 l'ordonnance sur l'intéressement (Vaughan-Whitehead, 1992, pp. 115-116).

Enfin, les pouvoirs publics rencontrent tout à fait les préoccupations syndicales à propos de l'emploi et leur préférence va vers des modalités de l'intéressement qui, bien évidemment, engendrent des effets sur la résorption du chômage.

### *Conclusion*

On peut, dès lors, se demander pour conclure si les initiatives européennes récentes d'encouragement au salaire à risque ou au salaire flexible ne procèdent pas d'un processus d'imitation inspiré du miracle japonais, à la faveur duquel la part aléatoire de la rémunération ne cesserait de grandir pour mieux conjurer les effets capricieux de la conjoncture économique. Dans cette perspective, ne s'agirait-il pas de faire partager aux travailleurs les aléas de l'entreprise, comme l'expression de *salaire à risque* les y invite sans que, pour autant, pareille initiative implique corrélativement un partage de l'autorité ?

## **LES TERMES DU RAPPORT DE FORCES ENTRE LES SYNDICATS ET LE PATRONAT**

Les réflexions précédentes nous renvoient inévitablement à une sociologie des rémunérations qui privilégie le rapport de forces entre syndicats et patronat, les stratégies respectives qui le sous-tendent et les discours idéalistes qui s'en dégagent.

La détermination du salaire donne lieu effectivement à un discours idéalisateur répondant au classique reproche de l'arbitraire patronal en la matière. Les patrons disent, en effet, abandonner le domaine de la rémunération et l'arbitraire qui entachait son calcul par une espèce de transfert de responsabilité. Il s'agit de montrer au grand jour que la rémunération n'est pas établie au gré de l'employeur mais que celui-ci est tributaire de nécessités tantôt économiques tantôt scientifiques (Mottez, 1966, pp. 156-157 et Dubois, 1967, pp. 1058-1061). C'est ainsi qu'au 19<sup>e</sup> siècle, il est inscrit dans l'ordre naturel que la rémunération doit obéir à la loi de l'offre et de la demande.

L'avènement ultérieur de l'organisation scientifique du travail prônée par Taylor encourage à payer le rendement et fait reposer sur la science et la rigueur de ses méthodes la fixation des rémunérations. Aujourd'hui, les exigences de la croissance économique et les nécessités du marché qui obligent les entreprises à être compétitives ou, comme l'on dit plus souvent, performantes, remplacent le couvert de l'ordre naturel et celui de la science. Comme l'écrit Dubois, ce passage à l'économique permet de dépasser le traditionnel transfert de responsabilité en ménageant au patron la possibilité de se présenter comme le serviteur de l'organisation (1967, p. 1060). Et le promoteur du salaire proportionnel, Schueller disait à propos de sa formule d'intéressement : "Être patron aujourd'hui est tout à fait différent de ce que c'était autrefois, ce n'est plus un moyen de s'enrichir mais un moyen de servir, ce n'est plus essentiellement une fonction égoïste, mais au contraire essentiellement une fonction altruiste" (cité par Mottez, 1966, p. 192).

Derrière ces discours, se cache une réalité définissant des positions à la faveur desquelles les syndicats s'efforcent au minimum de conserver les avantages pécuniaires déjà acquis et d'en gagner de nouveaux en essayant d'obtenir, notamment, un relèvement des rémunérations les plus basses, tandis que le patronat s'évertue à ne pas perdre la possibilité de motiver ses travailleurs par l'incitation pécuniaire tout en évitant d'accroître ses charges financières. Explicitons et nuancions ce raccourci en citant le propos très clairvoyant de Grossin sur la question : "Le salaire se situe toujours entre un maximum qui obligerait l'entreprise à fermer ses portes et un minimum indispensable au travailleur. Pour certains auteurs, il résulte, entre ces deux limites, du rapport de force entre les salariés et le patronat. La pratique de la négociation n'est autre chose que l'institutionnalisation de l'épreuve de ce rapport de force, destinée à épargner aux deux parties le coût des affrontements violents. Mais aucune des parties, à supposer qu'elle tienne l'autre à merci, n'exerce sa suprématie de manière absolue. Les dirigeants syndicaux — qui ne sont pas stupides — condamnent les actions irresponsables qui menacent l'outil de travail de destruction. Le patronat ne lamine jamais totalement les salaires. Une base salariale repose toujours sur la conception d'un salaire vital — dont l'estimation a évolué avec l'élévation générale du niveau de vie. Au-delà de cette base, des facteurs composites déterminent le montant de rémunérations différentielles. Les syndicats insistent prioritairement sur l'aspect vital du salaire et réclament avant tout le relèvement des salaires les plus bas. Les politiques salariales du patronat tiennent compte, dans la partie qui se situe au-delà du salaire de base, de l'apport des travailleurs à la production, soit collectif, soit individuel. La rémunération au mérite ne peut affecter que cette part du salaire, en concurrence avec d'autres critères, et notamment les plus traditionnels. Le mérite ne se fait sa place qu'en relativisant l'influence des autres facteurs de rémunération différentielle" (1989b, p. 49).



La complexité des modes de rémunération et des politiques qui les sous-tendent, que nous avons essayé de débrouiller, découle, bien sûr, des inévitables compromis qui résultent de l'institutionnalisation du rapport de forces entre patrons et syndicats, mais également — faut-il le rappeler — des dimensions macro-économiques du problème, tels le gré de la conjoncture économique et l'interventionnisme de l'État. Elle plaide pour une approche "systémique" de la rémunération (Donnadieu, 1993, pp. 17-22).

## **SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION ET POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La réalité sociale des entreprises nous présente donc, en matière de rémunérations, un paysage multiforme, fait de situations hybrides où des avancées significatives vers l'individualisation coexistent avec le maintien de formes très traditionnelles. Il est à cet égard très utile de faire le lien entre la façon dont est pensé le système de rémunération et les autres pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (Sire, 1993). Pareille démarche nous aide à sortir du relativisme intégral en établissant des relations à portée plus générale, sur base d'un examen des proximités fondamentales entre les différents systèmes.

Plusieurs tentatives ont déjà été menées dans ce sens. En particulier, Servais (1989) souligne que l'individualisation des salaires ne peut devenir une technique "plaquée" sur une réalité sociale inchangée : "Élément d'implication du salarié dans son travail, la rémunération individualisée ne pourra produire tous les effets attendus que dans le cadre d'une évolution concomitante des autres systèmes : système de classification/qualification, du 'marché interne', de l'organisation du travail et des relations professionnelles" (1989, p.14). L'auteur plaide donc en faveur d'une cohérence entre le système de rémunération d'une entreprise et les principaux éléments de sa politique de gestion des ressources humaines. Il s'agit là d'une approche "contingente" de la rémunération, en ce sens qu'elle rejette toute prétention à définir un système de rémunération universel.

On trouve une démarche similaire chez Kerr et Slocum (1987) ou encore chez Naro (1993). Ce dernier associe les principaux systèmes de rémunération que nous avons distingués à différents types de culture organisationnelle :

- le système des accords collectifs, conduisant au salaire fixe ou uniforme, serait le reflet de la culture bureaucratique et de ses règles omniprésentes ;
- le système individualisé, qui récompense l'implication personnelle, serait plus proche de la culture du marché, où sont valorisées la performance et l'obtention de résultats concrets ;
- le système de l'intéressement, lié aux performances collectives, serait quant

à lui l'expression d'une culture de clan, fondée sur l'intériorisation des buts organisationnels.

Toutefois, ces tentatives nous semblent partielles, dans la mesure où elles ne prennent en compte qu'une seule modalité de salaire (le salaire individualisé chez Servais) ou qu'elles établissent des liens avec des concepts à la fois limités et difficiles à opérationnaliser (la culture chez Naro). En procédant de la sorte, des amalgames hâtifs risquent d'être opérés et des liens cachés peuvent être ignorés. C'est la raison pour laquelle il nous paraît utile de systématiser la réflexion, en élargissant le champ d'observation à l'ensemble de la politique de gestion des ressources humaines pratiquée dans l'entreprise.

Il est aujourd'hui devenu courant de distinguer, en matière de gestion des ressources humaines, deux pôles extrêmes : le pôle objectivant et le pôle individualisant (Vanhaelen et Warnotte, 1988). Les politiques situées à proximité du premier pôle peuvent s'entendre comme la systématisation des diverses dimensions caractéristiques d'une politique de gestion des ressources humaines : ce sont des règles impersonnelles, définies une fois pour toutes, qui régissent les relations sociales en s'appliquant de manière uniforme à l'ensemble des membres de l'entreprise. Les politiques se rapprochant du second pôle sont davantage axées sur l'individualisation du rapport salarial (Morville, 1985, pp. 101-117) : elles s'accommodent aisément d'une multiplicité de statuts, d'horaires ou de plans de carrière, négociés dans le cadre d'accords interpersonnels. Par ailleurs, on ne peut manquer d'évoquer l'existence d'un pôle paternaliste (De Coster, 1993, pp. 234-238) dans lequel les diverses dimensions caractéristiques d'une politique de gestion des ressources humaines sont soumises à l'arbitraire pur et simple du patronat, à l'immixtion dans la vie privée des travailleurs, à l'absence de toute formalisation.

Nous sommes dès lors en mesure de synthétiser, dans le tableau 3, les principales relations entre politiques de gestion des ressources humaines et systèmes de rémunération.

Comme on peut le constater, le choix d'un mode de rémunération ne peut être isolé du type de main-d'œuvre qu'il concerne, de la manière dont s'opère le contrôle des performances, du système de promotion qui lui est associé, du calcul du temps de travail, etc. L'orientation vers des politiques salariales objectivantes — qualifications de fonction, par exemple — suppose l'intervention d'experts en position de staff, dont la tâche est de standardiser, d'uniformiser, de formaliser les pratiques en vigueur, notamment celles qui concernent les rémunérations. L'optique "individualisante" implique en revanche un régime de gestion des ressources humaines basé sur des négociations interpersonnelles entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés, portant entre autres sur la question des salaires.

Les conditions sociales de chacune des orientations précitées sont donc fondamentalement différentes. Dans un modèle paternaliste, le salaire est

Tableau 3 **Politiques de gestion des ressources humaines (GRH) et systèmes de rémunération**

| VARIABLES-CLE DE LA GRH      | POLITIQUE PATERNALISTE   | POLITIQUE OBJECTIVANTE   | POLITIQUE INDIVIDUALISANTE   |
|------------------------------|--|--|--|
| - recrutement                | "à vie"  | "à vie"  | par opportunités   |
| - gestion des départs        | renvois arbitraires  | gestion quantitative par le biais de conventions collectives   | gestion qualitative par le biais d'actions d'accompagnement (outplacement, etc.)   |
| - intégration                | esprit-maison, loyalisme   | respect des règles, clichés corporatistes  | culture d'entreprise forte   |
| - évaluation                 | informelle, intervention dans la vie privée  | critères standardisés (échelle de notation)  | critères négociés (direction par les objectifs + entretien)  |
| - promotion                  | arbitraire   | impersonnel (à l'ancienneté)   | plan de carrière personnalisé (au mérite)  |
| - communication              | informelle, ascendante/descendante par contact direct  | formalisée, <i>line-staff</i> (directives et procédures de travail)  | informelle, collégiale   |
| - temps de travail           | par arrangements informels, au coup par coup   | uniforme et réglementé   | aménagé (horaires flexibles)   |
| - relations professionnelles | inexistantes   | principe de la représentation (délégation syndicale)   | expression directe de la base  |
| - rémunération               | - à la pièce ou à la tâche autonome<br>- au temps aléatoire (à la journée, à la semaine ou à la quinzaine) | à la tâche organisée (rendement) ou au temps réglementé, déterminée <i>a priori</i> sur base de la définition du poste de travail (qualification de fonctions) | mixte, avec une partie fixe et une partie variable déterminée <i>a posteriori</i> selon les performances individuelles et/ou collectives |

déterminé de façon autoritaire. C'est ici que l'on retrouvera les formes ancestrales de rémunération individualisée — salaire à la pièce ou à la tâche autonome, souvent dans le cadre d'un travail à domicile —, à l'origine d'une exploitation qui sera fréquemment dénoncée par la suite. Le patron a en effet tout pouvoir de diminuer le salaire unitaire, lorsqu'il estime que ses coûts de production deviennent trop élevés. Une autre forme de rémunération en vigueur dans ce modèle est le salaire au temps aléatoire : le patron détermine alors le volume d'heures de travail et leur prix en fonction de la quantité de production à effectuer. Le travailleur vient se faire embaucher pour une période très limitée et ne peut évidemment bénéficier d'une certitude de revenu régulier.

Dans un modèle objectivant, on a établi des normes valables pour tous les travailleurs. Deux orientations sont alors possibles : soit le salaire au rendement, typique du taylorisme, où les travailleurs connaissent à l'avance les normes en-deçà desquelles il vaut mieux de ne pas se trouver ; soit le salaire au temps réglementé, défini uniformément dans le cadre d'accords collectifs — au niveau sectoriel ou au niveau de l'entreprise —, et souvent présenté comme le signe d'une avancée sociale.

Enfin, dans un modèle individualisant, on assiste à un changement dans la composition même du salaire : un détachement partiel par rapport au salaire au temps — il ne reste plus qu'un salaire de base, lié à la fonction occupée — et la multiplication des facteurs intervenant dans la partie variable — performances individuelles et/ou collectives. Notons que la recherche d'une plus grande implication du travailleur n'est pas la seule caractéristique commune du salaire individualisé et de l'intéressement : on peut y voir également, avec Servais (1989), une tentative de contrôler l'évolution de la masse salariale, une volonté de flexibilisation des coûts, un projet de gestion sélective des effectifs et des carrières, une quête d'autonomie décisionnelle et de contractualisation limitée afin d'échapper au carcan des accords collectifs, etc.

Une conclusion s'impose avec force au terme de notre réflexion : il n'y a pas de système de rémunération universel ou optimal. Il convient par conséquent de dégager le caractère fondamentalement contingent des systèmes en vigueur, afin de mieux appréhender la diversité de leurs applications. Une telle contingence renvoie à l'ensemble des facteurs susceptibles d'affecter la vie des organisations : rapports de force entre acteurs, conjoncture économique, type d'activité, ...