

Les réactions des salariés aux nouvelles politiques de rémunération :

incertitude, équité et formation

Dominique EUSTACHE

Groupe d'Analyse des Itinéraires et des Niveaux Salariaux (G.A.I.N.S.)
Université du Maine

RÉSUMÉ

Pour mieux gérer leurs salaires dans l'incertitude et renforcer la capacité d'incitation de leurs politiques de rémunération, les entreprises ont mis en place de nouvelles règles salariales. L'efficacité de ces règles dépend des réactions des salariés. Ces réactions sont encore mal connues. Elles ont fait l'objet d'une enquête dans 4 groupes industriels. Cette enquête a donné lieu à des entretiens semi-directifs approfondis auprès de 120 salariés appartenant au personnel non cadre et travaillant dans le secteur de la production (ouvriers, employés, techniciens, maîtrise). Elle a été réalisée par l'auteur dans le cadre du département "entreprise et formation" du C.E.R.E.Q.

L'étude montre que les nouvelles règles de rémunération contribuent à l'éclatement des attitudes des salariés et à leur atomisation. Ces règles exercent sur eux de nombreux effets : sur leur implication dans le travail, leur mobilité, le renouvellement des compétences, les trajectoires professionnelles et salariales etc. Ces effets ne correspondent pas toujours aux attentes de l'entreprise. La construction de ces attitudes passe par une série de processus, souvent mal maîtrisés. Ces processus font intervenir en particulier la formation et l'évaluation des personnes. Ces attitudes résultent d'un jeu croisé d'attentes et de réactions entre les salariés, la Direction de l'entreprise qui met en place les nouvelles règles et la hiérarchie chargée de les appliquer. L'étude met en évidence le rôle décisif joué par les signaux qu'adresse l'entreprise aux salariés : les parcours professionnels et salariaux qu'elle leur propose, mais aussi les actions que doivent engager les salariés pour suivre ces parcours.

Dans la panoplie des leviers de mobilisation et de gestion des ressources humaines, les entreprises n'entendent plus accorder au salaire la même place qu'auparavant. C'est notamment le cas d'entreprises importantes qui ont suivi jusqu'à présent, des politiques de "hauts salaires". Aujourd'hui, les Directions de ces entreprises s'interrogent sur le bien fondé de ces politiques. D'une part, elles voient peu à peu leurs parts de marché grignotées par des firmes moins importantes qui pratiquent, tant en France qu'à l'étranger, des politiques de bas salaires. D'autre part, elles émettent des doutes quant

aux effets de leurs politiques de rémunération sur la productivité et sur la qualité du travail. Désormais limitées dans leurs programmes d'augmentation annuelle, elles cherchent surtout à utiliser plus efficacement la masse salariale dont elles disposent : en jouant sur sa répartition entre les différentes catégories de salariés ; également en construisant des systèmes de rémunération qui agissent plus efficacement sur les comportements des salariés : incitation à l'effort, à la mobilité, au renouvellement des compétences. Ce constat a été fait à l'occasion d'une enquête que nous avons réalisée dans de grandes

entreprises qui ont engagé depuis plusieurs années un profond renouvellement de leurs politiques de rémunération. Les responsables de production que nous avons rencontrés jugent nécessaire de disposer, aux divers niveaux de la hiérarchie, de professionnels d'un type nouveau. Ils font de ce renouvellement des capacités professionnelles une condition indispensable pour atteindre les objectifs de leur plan stratégique d'amélioration de la productivité et de la qualité. Ces mouvements de renouvellement des compétences, qui impliquent souvent des opérations de tri entre les salariés, concernent la grande majorité du personnel en place.

La question qui est posée ici est celle de l'efficacité des nouvelles politiques salariales. Ces politiques permettent-elles aux entreprises d'attirer et de fixer la main d'oeuvre, d'amener cette dernière à renforcer et à renouveler son "professionnalisme", de l'allouer dans leur organisation là où elles en ont besoin ?

I LES REACTIONS DES SALARIES, UNE "BOITE NOIRE" POUR LES DIRECTIONS DES ENTREPRISES

L'efficacité des nouvelles règles de rémunération dépend dans une très large mesure de la façon dont les salariés réagissent à leur application. Les salaires constituent un élément essentiel du contrat d'emploi, qui est aussi un contrat de confiance, passé entre l'entreprise et son personnel. Les changements intervenus dans les rémunérations (suppression des augmentations générales, individualisation des salaires, suppression des automatismes de progression de la rémunération, désindexation etc.) contribuent à remettre ce contrat de confiance en cause. L'entreprise doit le reconstruire. Une politique de rémunération ne peut être efficace que s'il existe une certaine cohérence entre les attentes de l'entreprise et celles de ses salariés. Dans la recherche de cette cohérence, les réactions des salariés aux nouvelles pratiques constituent pour les Directions d'entreprise une "boîte noire". Ces dernières ne savent pas à l'avance comment les salariés réagiront à court, moyen ou plus long terme à leurs innovations (comment les salariés réagiront aux différenciations des trajectoires salariales, aux variations du montant des primes d'intéressement etc.).

Bien entendu, les réactions des salariés dépendent des caractéristiques des règles de rémunération qui leur sont appliquées. Dans les entreprises étudiées, ces règles diffèrent à de multiples égards : règles fixant la composition de la rémunération individuelle globale (formules de rémunération), le niveau et l'évolution des éléments qui la composent, leur importance respective. Au-delà de ces différences, les nouvelles politiques de rémunération ont des traits communs. Le plus important est le suivant : elles tendent à passer d'un ensemble de règles dans lequel la rémunération, l'allocation de la main d'oeuvre aux emplois, les promotions etc., étaient essentiellement régies par l'ancienneté à des systèmes de règles salariales qui font intervenir des critères jugés mieux adaptés aux conditions nouvelles de production de l'efficacité : la formation, la compétence, la performance

etc. Quelles que soient leurs traits particuliers, ces nouveaux systèmes de rémunération font intervenir divers processus d'évaluation (évaluation de la formation, des compétences, de la performance etc.). On passe de systèmes dans lesquels les règles étaient très faiblement interprétatives et fixaient le salaire a priori (c'est-à-dire avant la prestation de travail) à des systèmes de règles qui laissent une place beaucoup plus grande à l'interprétation des acteurs et dans lesquels le salaire se trouve fixé a posteriori. Or, l'ancienneté était à la fois pour les salariés un principe d'équité et un principe de réduction de l'incertitude. L'hypothèse qui est posée est la suivante. En présence de nouvelles règles de rémunération, le salarié "agit" même si son action peut être négative pour lui comme pour l'entreprise. Les réactions des salariés ne sont pas figées, définitives. Ce sont des réactions de nature stratégique. Par là, nous voulons dire qu'elles comportent une part importante d'imprévisibilité et de jeu qui est liée à toute action humaine. Ces jeux sur le salaire s'exercent entre des acteurs, soit :

- d'une part, l'entreprise. Elle a des intentions qu'elle manifeste plus ou moins clairement à ses salariés au travers de sa politique de rémunération par les signaux qu'elle leur envoie ;

- d'autre part, diverses catégories de salariés qui ont des attentes en partie déterminées par les signaux que l'entreprise leur fait. Les réactions des salariés sont donc partiellement construites par les règles de l'entreprise.

L'importance de ces signaux tient au fait qu'ils constituent des points de repères. Ils sont des éléments réducteurs d'incertitude grâce auxquels les salariés peuvent se représenter leur avenir. En effet, ces signaux leur permettent de savoir à un moment donné :

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

Les réactions des salariés vont dépendre des possibilités que leur donnent les nouvelles règles salariales de réduire les incertitudes auxquelles ils se trouvent confrontés. La plus ou moins grande confiance qu'ils ont dans leur entreprise joue ici un grand rôle. Ces réactions dépendent aussi de leur adhésion aux nouveaux principes d'équité qui sous-tendent les règles de rémunération.

L'important est de comprendre ce qui se passe dans la tête des salariés au moment où ils reçoivent les signaux que leur adresse l'entreprise, comment ils les interprètent, comment ils se saisissent des innovations de rémunération et se les approprient, ce qu'ils en font en contribuant ainsi par leur action à l'évolution des règles salariales. Il ne s'agit donc pas de réactions unilatérales. Les stratégies de rémunération des salariés, comme d'ailleurs celles de l'entreprise, sont "bouclées" : elles interagissent avec les propositions de la Direction qu'elles contribuent plus ou moins à orienter. Elles évoluent avec elles. La prise en considération de ce "bouclage" est essentielle pour comprendre la façon dont les salariés réagissent aux innovations de rémunération de l'entreprise. Elle l'est aussi en partie pour comprendre comment l'entreprise fait évoluer ses propres règles salariales.

Les entretiens qui ont été réalisés ont eu principalement pour objectif de préciser quels étaient les attentes et les représentations des salariés en matière de rémunération. Il s'agissait aussi de savoir si les nouvelles règles salariales avaient une incidence sur leurs comportements dans le travail et si ces comportements étaient conformes aux attentes de l'entreprise. Autrement dit, il s'agissait de préciser ce que ces nouvelles règles incitaient les salariés à faire ou à ne pas faire.

Le contenu des entretiens montre que les salariés tiennent compte des règles de rémunération pour déterminer leurs comportements dans le travail. Ils n'ont pas les mêmes comportements (de mobilité, d'implication dans la production, de disposition au renouvellement des compétences etc.) selon ce que l'entreprise choisit de rémunérer en priorité : la formation, la performance, la compétence individuelle, l'effort d'équipe etc. Les salariés modifient aussi leurs attitudes au travail lorsque l'entreprise change ses règles salariales. A plusieurs reprises, les agents de maîtrise nous ont fait part des changements d'attitudes qu'ils ont observés chez leurs collaborateurs alors que "dans l'ancien système (de salaire et d'organisation du travail), les salariés ne voulaient pas bouger" (autrement dit, ils refusaient toutes formes de mobilité au sein de l'atelier, tout processus d'acquisition de compétences nouvelles etc.). Parmi les comportements que l'on peut observer, certains répondent aux attentes de l'entreprise, d'autre non. A l'intérieur d'une même entreprise, les réactions sont hétérogènes. Cette hétérogénéité peut être observée dans toutes les catégories professionnelles, dans tous les niveaux de qualification ainsi que dans tous les secteurs de la production : fabrication, conditionnement, logistique, maintenance, administration, méthodes etc. Elle peut être aussi observée quelle que soit la politique salariale appliquée. Trois groupes de salariés, définis par leurs comportements au travail et leurs réactions aux règles de rémunération, ont été distingués. Ces groupes, dont nous préciserons ultérieurement les caractéristiques productives, les attitudes au travail et le rapport à la rémunération, sont les suivants :

1/ Les "perdants" qui se replient sur le poste, le métier ou la fonction qu'ils exercent.

2/ Les "nouveaux professionnels" qui cherchent à développer leurs compétences dans leur "métier" ou dans leur fonction.

3/ Les "carriéristes" qui cherchent avant tout à progresser statutairement.

II LA CONSTRUCTION DES ATTITUDES DES SALARIÉS

Les réactions des salariés vis-à-vis des nouvelles règles salariales dépendent des représentations qu'ils ont de leur rémunération. Ce que l'entreprise met en place joue un rôle essentiel dans la construction de ces représentations.

1/ Les salariés et leurs représentations de la rémunération

Pour les salariés, la rémunération ne se réduit pas à une grandeur économique, à un simple prix. Bien entendu,

son niveau demeure un élément essentiel d'incitation. Cependant, ce n'est pas seulement en fonction de ce niveau qu'ils décident de s'impliquer plus ou moins dans leur travail, qu'ils arrêtent leurs choix de mobilité professionnelle ou que se détermine leur degré de satisfaction salariale. D'autres éléments, qui sont aussi de l'ordre de la représentation, interviennent dans la construction de leurs attitudes. Ces éléments peuvent être de nature non directement salariale. Ils concernent l'idée qu'ils ont :

- de leur travail (leurs rapports à leurs tâches, à leurs collègues, à la hiérarchie, à l'entreprise en général) ;
- de leur avenir professionnel et salarial ;
- des moyens qui leur sont proposés pour faire progresser leur rémunération ;
- des formules de rémunération qui leur sont appliquées (la composition de leur rémunération, ses moteurs de variation, les règles d'équité qui la légitiment etc.).

C'est l'ensemble de ces représentations qui contribuent à définir leurs positions et leurs actions vis-à-vis du nouveau système de rémunération de l'entreprise.

2/ L'entreprise, ses rémunérations et son système de signalisation :

Les représentations des salariés en matière de rémunération sont le produit d'une interaction entre une rémunération proprement dite et des faits d'organisation. Ces faits d'organisation jouent un rôle particulièrement important dans le cas des entreprises étudiées. Ces dernières constituent des marchés internes du travail fortement structurés. Elles rémunèrent leurs salariés largement au-dessus de la moyenne du marché. Cependant, elles éprouvent le besoin de renforcer la capacité d'incitation de leurs politiques de rémunération autrement qu'en menant des politiques de hausses généralisées des salaires. Elles construisent de nouvelles articulations entre, d'une part leurs rémunérations, d'autre part leur organisation et leurs outils de gestion des ressources humaines. Elles mettent en place de nouveaux signaux. Dans un contexte particulièrement incertain, le rôle de ces signaux est essentiel. Ils doivent être correctement interprétés par les salariés. Ils faut aussi qu'ils soient considérés par ces derniers comme salarialement et professionnellement efficaces.

Les observations réalisées à l'occasion de l'enquête montrent l'importance qu'attachent les salariés aux faits d'organisation ayant trait à la construction et à la reconnaissance des compétences. En premier lieu, leurs réactions sont, dans une très large mesure, déterminées par les possibilités de parcours professionnels et salariaux que l'entreprise leur propose. Ces possibilités déterminent dans une très large mesure leur confiance dans leur avenir et dans celui de l'entreprise. Lorsque les salariés estiment que cette dernière n'est pas en mesure de leur offrir des possibilités de progression satisfaisante, l'inquiétude, voire la défiance, l'emporte. Leur avenir leur semble plus ou moins fermé. La construction de ces parcours représente pour l'entreprise un travail essentiel. Elle dépend de sa capacité de faire évoluer son organisation. Un autre aspect de la signalisation de ces parcours a trait aux modalités de progression (ce qu'il est demandé de faire au salarié pour

progresser, par exemple, dans sa filière professionnelle ou dans son métier). Les innovations les plus importantes en ce domaine ont trait à l'introduction ou à l'extension de processus d'évaluation des personnes (de leurs compétences, de leurs performances) ou de processus de formation dans la détermination des trajectoires professionnelles et salariales individuelles.

Les modalités d'élaboration et d'application des nouvelles règles de rémunération font partie intégrante de ce travail de signalisation. Les stratégies de dialogue social et de négociation collective entrent ici en ligne de compte (l'implication des salariés dans l'élaboration des règles, le champ ouvert à la négociation, la force du compromis auquel elle aboutit, le temps qui lui est consacré, le choix des acteurs, etc.). La hiérarchie, chargée de gérer un certain nombre d'outils et d'appliquer les règles, occupe aussi une place déterminante dans ce processus. Les salariés attachent une grande importance aux capacités d'écoute de l'encadrement, à sa disponibilité, à sa volonté de s'impliquer dans la dynamisation des équipes et surtout à sa légitimité en ce qui concerne les opérations d'évaluation des personnes.

3/ Les variables d'analyse

Les variables retenues sont de deux sortes. Les premières concernent les salariés. Certaines sont d'ordre factuel (elles sont attachées à leurs capacités, à leur histoire professionnelle et salariale) ; d'autres ont trait à leurs représentations. Les secondes concernent l'entreprise.

A/ Variables attachées au salarié :

1. Leurs caractéristiques productives (âge, formation initiale et continue, niveau de qualification, expérience professionnelle mesurée par l'ancienneté, mobilité inter-service dans l'entreprise).
2. Leur travail : la façon dont ils le conçoivent (en terme de tâches, de métier)
3. Leurs projets et leurs ambitions professionnelles et salariales. Leur avenir peut leur sembler plus ou moins ouvert (possibilités effectives de progression dans l'entreprise, voire en dehors d'elle) ou fermé. Dans les deux cas, cet avenir peut aussi leur sembler défini de façon plus ou moins précise ou, au contraire, entièrement non défini. Le manque de clarté dans la définition des objectifs et dans la signalisation contribuent à la représentation de cet avenir.
4. Les mesures de progression professionnelle et salariale dont ils ont bénéficié (mesures d'augmentations individuelles, périodicité des mesures salariales et professionnelles individuelles).

B/ Variables attachées à l'entreprise :

1. Les formules de rémunération (caractéristiques des systèmes d'intéressement, de rémunération en fonction des performances individuelles, des règles d'augmentations générales etc.) ;
2. Les règles d'organisation du travail. Il s'agit des règles relatives à la qualification (qui déterminent le rapport des salariés à leurs tâches, à leurs machines, à leur équipe, à leur hiérarchie, à l'entreprise en général), des règles d'organisation de la mobilité.
3. Les moyens de valorisation professionnelle et

salariale. Ces moyens sont autant de moteurs de variation de la rémunération dont le salarié peut plus ou moins se saisir. Ils peuvent éventuellement agir de plusieurs façons sur différents éléments de la rémunération. Leur efficacité salariale dépend des articulations que l'entreprise élabore entre eux et ses rémunérations. Ce sont :

- . Les bons résultats de l'entreprise
- . Les résultats, les efforts individuels ou d'équipe
- . La formation
- . L'évaluation
- . L'ancienneté
- . La promotion
- . La mobilité et le changement de travail dans l'entreprise
- . Le changement d'entreprise
- . L'action individuelle ou collective : revendication, négociation, accords d'entreprise ou d'établissement.

III LES STRATEGIES SALARIALES

Les analyses de cas réalisées en entreprise selon la méthode qui vient d'être présentée a permis de distinguer 3 groupes de salariés. Ces groupes de salariés ont des représentations différentes de la rémunération. Ils suivent des stratégies salariales différentes. Ils ont aussi des comportements différents dans le travail. Ces stratégies et ces comportements traversent les entreprises à des degrés divers, quelques soient les caractéristiques de leurs politiques de rémunération. La présentation qui en est faite est donc transversale aux entreprises enquêtées. Toutefois, il convient de noter que ces catégories d'attitudes ne sont pas statiques. Elles ne définissent pas des comportements arrêtés une fois pour toutes. Les attitudes peuvent évoluer en fonction de ce que l'entreprise met en place. Ce sont des faits en cours de négociation.

1/ Les "perdants"

Ce groupe de salariés est composé d'individus qui ne peuvent ou ne désirent pas quitter l'entreprise. Ils "s'accrochent" à leurs postes et se replient sur leurs tâches. Ils sont plus âgés que la moyenne, de plus forte ancienneté, de niveau de formation initiale plus faible. Ils suivent peu de formation continue. Leur mobilité à l'intérieur de l'entreprise est réduite. Ils se trouvent tous dans des situations de forte incertitude. Leurs possibilités de progression professionnelle et salariale à moyen ou à long terme sont inexistantes ou très limitées.

Dans certains cas, leur avenir est fermé en raison d'un contexte organisationnel non ou peu évolutif. Changer de poste ou de service, c'est prendre le risque de perdre des avantages acquis en terme de promotion, de régime salarial etc. Pour évoluer, il ne leur faut surtout pas bouger. Dans d'autres cas, les stratégies de repli sont aussi suivies par des salariés auxquels l'entreprise a proposé de nouveaux parcours professionnels et salariaux. Mais ces derniers refusent ou hésitent fortement à s'engager dans ces nouveaux parcours pour diverses raisons (pour causes de rupture ou de changements substantiels de professionnalisme, de trajectoires trop courtes, de signalisation insuffisantes, de risques trop importants (par

exemple, lorsque ces parcours impliquent leur engagement dans des formations ou des mobilités qui les laissent dans l'incertitude en ce qui concerne leurs conditions futures de travail). Les stratégies de repli sont aussi le fait de salariés auxquels l'entreprise ne propose aucune évolution dans une nouvelle organisation du travail (cas de certains agents de maîtrise).

Ces salariés ont une attitudes de rejet ou de critiques vis-à-vis des innovations de rémunération de l'entreprise. Ils estiment que celles-ci reconnaissent mal leurs efforts. L'individualisation est refusée car ils apprécient l'équité sur la base de comparaisons interindividuelles. L'évaluation est critiquée pour son inéquité et son inefficacité ("elle ne sert à rien vu que l'avenir est bouché"). La formation est rejetée car elle représente un investissement trop important par rapport aux risques qu'elle représente et aux gains attendus. Le principe salarial qui leur semble le plus juste est celui de l'ancienneté. Il est aussi la marque tangible du lien de confiance et de fidélité réciproque qui s'est construit dans la durée entre eux et l'entreprise. A cet égard, la prime d'ancienneté est autant de l'ordre du symbole que de l'ordre du gain. Les modalités de progression salariale dont ils attendent le plus sont les résultats de l'entreprise. Ces modalités sont liées à des facteurs exogènes à leur travail personnel. L'intéressement, dont le montant dépend de ces résultats, est accepté en tant que masse salariale, non dans son principe, ni surtout dans sa variabilité. Sa capacité de mobilisation est faible : les salariés ne font guère de rapport entre l'activité de l'entreprise et leurs efforts personnels ou d'équipe.

2/ Les "nouveaux professionnels"

Le second groupe d'individus est composé de salarié qui adhèrent au nouveau système de rémunération. Ils le jugent globalement équitable et efficace. Ils sont un peu plus jeunes et plus diplômés que les salariés du groupe précédents. Ils sont plus ouverts à la mobilité à l'intérieur de l'entreprise ainsi qu'à la formation continue. Ils construisent leurs qualifications à la fois dans leurs rapports à l'équipe et en accédant aux nouvelles technologies. Les stratégies salariales des nouveaux professionnels associent étroitement la progression de la rémunération au développement de leur professionnalisme dans le métier ou la fonction qu'ils exercent. Ces salariés sont insérés dans une organisation évolutive. Ils jouent sur la "plasticité" des tâches qui leur sont confiées dans la nouvelle organisation pour progresser au plan professionnel et salarial. Des parcours professionnels et des modalités de progression leur sont proposées ("on sait ce qu'il faut faire pour évoluer"). Certains parviennent au terme de leurs parcours. Leur avenir professionnel, bien que non défini, n'est pas objet d'inquiétude. Ils ont confiance dans la hiérarchie et dans l'avenir de l'entreprise. Cependant, cette confiance est moins donnée que sollicitée. L'entreprise doit être constamment en mesure de la renouveler et de la consolider grâce à ses capacités d'innovations organisationnelles.

La relation qu'ils établissent entre leurs contributions et leurs rétributions est moins de l'ordre du "donnant-donnant". Ils estiment leurs efforts et leurs

résultats individuels et collectifs correctement reconnus. Ces efforts ont un effet sur leur rémunération. La progression de cette dernière dépend d'un certain nombre d'actions que l'entreprise les incite à engager. Ils apprécient son caractère équitable moins en regardant à côté d'eux qu'en regardant devant eux. Ils attribuent davantage d'importance à l'équité de leur trajectoire. Le principe d'équité que constitue l'ancienneté tend à être relativisé au bénéfice de la formation et de l'évaluation des performances ou des compétences. Cette relativisation dépend du contexte de la situation de l'emploi dans l'entreprise. Lorsque cette situation se détériore, les possibilités de promotion diminuent et le principe de l'ancienneté tend à retrouver sa légitimité auprès des salariés. Les réactions à l'individualisation sont plutôt favorables. L'augmentation individuelle est considérée comme une forme normale de reconnaissance de l'effort personnel. Les salariés n'estiment pas qu'elle porte atteinte à la solidarité des équipes. Outre la formation et l'évaluation des performances, l'intéressement représente le second élément moteur de progression de leur rémunération. Il retrouve une capacité de motivation car les salariés font un lien entre leurs efforts personnels ou ceux de leur équipe et les résultats de l'entreprise. Ils se considèrent comme des acteurs de ces résultats.

3/ Les "carriéristes"

Il s'agit d'individus qui ont avant tout l'ambition de réaliser une "carrière". La réalisation de cette ambition représente pour eux un objectif de premier ordre. Elle est aussi un moteur de progression de la rémunération. Ils n'entendent pas exercer "le même métier" pendant dix ans. La fonction qu'ils exercent n'est qu'une étape qu'ils entendent franchir le plus rapidement possible. La reconnaissance qu'ils attendent de l'entreprise est autant, sinon plus, d'ordre social que salarial. Cette reconnaissance passe par un changement de statut. Ils sont, en moyenne, sensiblement plus jeunes, davantage diplômés, plus disposés ou plus aptes à la mobilité tant interne qu'externe. C'est parmi eux que l'on trouve les plus gros utilisateurs de formation continue. Ils occupent généralement des fonctions nouvellement créées. Tous ont un rôle important dans la mise en place et dans la marche des nouvelles organisations du travail, dans l'animation et dans la dynamisation des équipes.

Les "carriéristes" accordent tous une place déterminante à la formation continue. Elle est considérée comme un accélérateur de carrière ainsi qu'un moyen sans le secours duquel les objectifs professionnels qu'ils se sont fixés ne pourraient être atteints. Cependant, la façon dont ils recourent à la formation dépend de la qualité des stages proposés par l'entreprise, de la façon dont elle reconnaît la formation dans la qualification et dans le salaire. L'investissement des salariés dans la formation proposée par l'entreprise est intensif lorsque ils l'estiment de bonne qualité et qu'elle est reconnue dans le salaire et dans leur qualification. Dans le cas contraire, les salariés engagent, à leur propre initiative, des formations externes préparant à des diplômes, en dehors de leurs heures de travail sans le soutien de l'entreprise. Cet investissement lourd en formation s'explique par le fait qu'ils se déclarent prêts à quitter, à plus ou moins long terme, l'entreprise pour tenter leurs chances sur le marché externe du travail au cas

où ils ne parviendraient pas à réaliser leurs projets professionnels là où ils se trouvent. Certains d'entre eux préfèrent ne pas prendre le risque d'une formation externe. Bien que critiquant vivement la politique de formation de leur entreprise, ils préfèrent s'appuyer sur les moyens de valorisation salariale qu'elle met en place (le plus souvent l'évaluation des performances ou des compétences)

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

4/ Nouvelles politiques de rémunération et différenciation des trajectoires professionnelles et salariales

Les règles de rémunération de l'entreprise et les réactions des salariés qu'elles induisent ont une incidence sur les trajectoires individuelles. Ces règles et ces réactions contribuent à la différenciation et à la recomposition des parcours professionnels et salariaux au sein des catégories traditionnelles, à l'éclatement des anciens corporatismes professionnels, et, finalement, à l'émergence de nouvelles catégories d'acteurs dans l'entreprise.

L'exemple suivant, tiré de l'enquête réalisée dans l'une des entreprises étudiées, illustre la remarque précédente. Cette entreprise a mis en place, au cours des années 80, un système de rémunération en fonction des performances individuelles basé sur l'évaluation. Elle a aussi développé une politique de formation (5 % de sa masse salariale annuelle) sans élaborer d'articulations entre ses pratiques de rémunération et ses pratiques formatives. Le tableau n° 1 présente les caractéristiques professionnelles et salariales des non cadres qui ont fait l'objet d'un entretien. Outre l'âge et l'ancienneté, la formation interne et la formation continue jouent un rôle déterminant dans les choix de stratégies des salariés. Le tableau n°2 montre qu'il existe des différences très sensibles en matière de mesures salariales individuelles et de promotion selon le type de stratégie adoptée par les salariés.

Tableau n° 1 : Stratégies de rémunération et caractéristiques productives des salariés

		Comportement des salariés et stratégies de rémunération			
		Les perdants	Les nouveaux professionnels.	Les carriéristes	
				Par l'éval. des perform.	Par la formation
Niveau de qualification (1)		195	210	190	205
Age (2)		40,5 ans	38,5 ans	30,7 ans	30 ans
Ancienneté (2)		16,5 ans	16,6 ans	6,2 ans	11,2 ans
Niveau de formation initiale	Inf. au C.A.P. ou C.A.P. non industriel	50 %	36,4 %	25 %	-
	C.A.P. industriel ou équivalent	37,5 %	36,4 %	-	50 %
	Bac ou + bac	12,5 %	27,3 %	75 %	50 %
	Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %
Formation continue (3)	depuis l'embauche	9,7 h	18,7 h	18 h	42,6 h
	Sur les 6 dernières années	9,2 h	25,2 h	23,5 h	61,5 h
Mobilité inter-service (4)		7,0 ans	5,5 ans	4 ans	4,4 ans

Tableau n° 2 : Stratégies de rémunération, augmentations individuelles et promotions

		Comportements des salariés et stratégies de rémunération			
		Les perdants	Les nouveaux professionnels.	Les carriéristes	
				Par l'éval. des perform.	Par la formation
Taux moyen des augmentations individuelles (5)		3,8 %	3,8 %	4,2 %	5,2 %
Périodicité moyenne...	des augment.indiv.	2,3 ans	2,2 ans	2,3 ans	1,6 ans
	des promotions (6)	3,3 ans	2,7 ans	1,6 ans	1,5 ans

(1) Niveau de qualification : niveau moyen de coefficient de classification

(2) Age et ancienneté : âge moyen et ancienneté moyenne dans l'entreprise

(3) Formation continue : nombre moyen d'heures de stage de formation continue par an

(4) Mobilité inter-service : durée moyenne de passage dans un service

(5) Taux moyens d'augmentations individuelles versées depuis 1985 inclus, hors effet multiplicateur des augmentations successives.

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

V. LES NOUVEAUX SYSTEMES DE RÉMUNÉRATION CONSERVENT DES ÉLÉMENTS DE RIGIDITÉ

La présente étude a mis en évidence le rôle important des éléments liés à l'incertitude, à l'équité et à la formation dans les réactions des salariés aux nouvelles politiques de rémunération. Ces dernières sont aussi productrices d'incertitude pour les Directions des entreprises. Elles suscitent, chez les individus, des comportements très diversifiés dans le travail. Ces comportements ne répondent que partiellement aux attentes de l'entreprise. Il en est notamment ainsi en ce qui concerne l'implication des salariés dans le travail, l'extension du champ de leurs compétences, leur coopération, leur mobilité. Les nouveaux systèmes de rémunération conservent des éléments de rigidité qui peuvent être porteur de difficultés et de tensions pour l'avenir.

Une première source de difficultés tient au fait que ces nouveaux systèmes n'assurent encore que difficilement la transversalité des compétences. Autrement dit, ils ne permettent guère le transfert des compétences hors du cadre organisationnel pour lequel elles ont été définies et dans lequel elles ont été acquises par les salariés. Leur mobilité s'en trouve réduite.

Les parcours professionnels et salariaux (filières de compétences, fonctions etc.) sont souvent conçus sur la base de segments organisationnels relativement courts (par exemple, une "ligne" de fabrication ou de conditionnement). En outre, les systèmes de rémunération ont une dynamique salariale surtout orientée vers des mouvements ascensionnels et des évolutions de

professionnalisme. Cette dynamique est encore assez peu articulée avec une progression horizontale correspondant au perfectionnement du salarié dans son professionnalisme. Elle n'est guère construite autour du développement des coopérations des individus au sein des équipes ou entre les groupes de travail. Pour les salariés, il s'agit avant tout de "monter" à l'intérieur de ces segments. Ces derniers sont conçus comme autant de "batteries d'ascenseur" dont chaque élément demeure isolé les uns des autres. Le manque de transversalité des compétences rend la construction de trajectoires professionnelles et salariales attractives plus difficile. Ce qui est ici en cause est la façon dont l'entreprise conçoit son changement salarial. La place qu'elle accorde dans ce changement aux facteurs organisationnels intervient également. Dans les cas observés, c'est toujours le changement d'organisation, lui-même subordonné à l'introduction de nouvelles technologies, qui est à l'origine du changement de système de rémunération. La qualification demeure encore étroitement construite autour de la technologie. La forte dépendance dans laquelle la rémunération se trouve vis-à-vis de facteurs organisationnels conduit les salariés à développer des stratégies de positionnement à l'intérieur des organisations. La subtilité des jeux auxquels ils risquent de se livrer peut finir par les détourner de ce que l'entreprise veut obtenir : le développement de la qualité de la production, le fonctionnement efficace du groupe de travail et le développement de la coopération du groupe avec l'extérieur.

Une autre source de difficultés est liée au changement d'étalon salarial. Dans les systèmes de rémunération antérieurs, cet étalon était surtout constitué par l'ancienneté de l'individu ainsi que par l'évaluation des postes. Cet étalon tend à être remplacé par un grand nombre de variables fortement marquées par l'incertitude :

la technologie, la formation, l'évaluation des personnes. Les rémunérations tendent à devenir plus opaques aux salariés. Elles sont de plus en plus souvent composées d'un grand nombre d'éléments. Ces éléments sont calculés selon des formules qu'ils ne connaissent pas ou qu'ils comprennent mal (tel l'intéressement). Ils communiquent moins entre eux sur les rémunérations depuis que celles-ci sont individualisées. Les étalons salariaux diffèrent d'une entreprise à une autre. Cette diversité peut ne pas favoriser leur mobilité sur le marché du travail.

L'éclatement des attitudes des salariés résulte aussi du fait que les nouveaux principes de variation de la rémunération ne sont pas des principes unificateurs des comportements tel que pouvait l'être naguère celui de l'ancienneté. Les opérations d'évaluation, qui sont liées aux critères de performance, de compétence ou de formation, posent de multiples problèmes d'équité (définition des critères et des procédures d'évaluation, légitimité des évaluateurs, difficultés liées à la pesée équitable des contributions individuelles fournies dans des situations de travail très hétérogènes etc.). Il en est de même pour la formation. Cela tient à la diversité des rapports des salariés à la formation initiale et à la formation continue. La question est aussi de savoir à quelles conditions la formation peut être le moyen de créer en matière salariale un véritable lien de confiance entre les salariés et l'entreprise analogue à celui qui se construisait à partir de l'ancienneté. Pour l'entreprise, la reconnaissance salariale de la formation est un moyen d'inciter son personnel à acquérir de nouvelles compétences. Le recours au diplôme est un moyen de renforcer la légitimité des savoirs acquis par les salariés, notamment aux yeux des membres de l'équipe, de justifier des différences de salaire. Elle est aussi un moyen de protéger la hiérarchie, en particulier en faisant valider les acquis par une instance extérieure. Pour les salariés, la formation est un moyen de se protéger de divers aléas (l'absence d'équité de l'encadrement, les réductions d'effectifs, la facilitation de la recherche d'un emploi en cas de départ de l'entreprise). Elle devient aussi un élément de stratégies individuelles. Elle est davantage le moyen d'exorciser une peur que de créer un véritable lien de confiance. Pour que la formation soit reconnue comme un élément fort de ce lien de confiance, il faudrait que la hiérarchie assume à cet égard des responsabilités plus importantes : par exemple, que la maîtrise soit responsable vis-à-vis de ses supérieurs de la formation dispensée à ses collaborateurs (cas du Japon où l'agent d'encadrement doit alors se substituer à l'agent défaillant dans son travail). Bien évidemment, cela supposerait un profil de compétence de la maîtrise et une légitimité de celle-ci en matière de formation que les salariés ne lui reconnaissent pas encore. Les comportements des salariés dépendent aussi de la confiance qu'ils ont dans l'avenir de l'entreprise et dans le caractère durable de ses engagements en matière de règles salariales. Au cours des dernières années, les budgets de formation continue ont connu un accroissement très sensible. Qu'en sera-t-il en cas de diminution de ces budgets ? Quelles trajectoires professionnelles et salariales les entreprises seront-elles à même de proposer à leur personnel en cas de phase de stabilisation organisationnelle ou technologique ? La maîtrise sera-t-elle en mesure de gérer les tensions liées à l'accès à la formation qui pourront en résulter ?

L'amélioration de la signalisation des parcours professionnels et salariaux représente pour les entreprises un des principaux moyens dont elles disposent pour se prémunir des risques inhérents aux nouveaux systèmes de rémunération. D'où l'importance que revêt aujourd'hui leur travail sur l'évolution de leurs organisations, sur la définition de leurs nouveaux métiers et de leurs nouveaux types de professionnalisme qui restent encore, dans une très large mesure, à définir.

BIBLIOGRAPHIE

- Dubar C. et alii (1989). Innovations de formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise, rapport de la recherche "production et usage de la formation par et dans l'entreprise", LASTREE, Villeneuve d'Ascq, 457 p.
- Dubar C., Engrand S. (1991). Formation continue et dynamique des identités professionnelles, *Formation-emploi* n°34, avril-juin, pp. 87-100.
- Eustache D. (1992). La recomposition permanente de la transaction salariale, *revue d'économie sociale*, XXVII, pp.95-107.
- Favereau O. (1993). Suggestion pour reconstruire la théorie des salaires sur une théorie des règles. Séminaires C.N.A.M. "le travail : marché et organisation", doc. dactyl., 21 p.
- Guillot Y. (1989). Les carrières salariales en France : 1967-1982. Thèse de doctorat, Université de Paris X-Nanterre, 421 p.
- d'Iribarne A. (1989). La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif, Paris, Presse du C.N.R.S., 284 p.
- Méhaut P. (1989). Vers un nouveau rapport de l'entreprise à la formation ?, G.R.E.E.-C.N.R.S., Nancy, 28 p.
- Piore M.J., Sabel C. (1989). Les chemins de la prospérité, Hachette, Paris.
- Reynaud B. (1992). Le salaire, la règle et le marché, Paris, Christian Bourgois, 215 p.
- Spence M. (1981). Signaling, screening and information in "studies in labor market", University of Chicago Press.