

Partage de la G.R.H. et régulation salariale : le cas des augmentations individualisées

par Dominique EUSTACHE
et Thierry JOLIVET
G.A.I.N.S. (Université du Maine)

Résumé :

Cette communication explore la question du partage de la fonction « Ressources humaines » à partir de l'analyse des mécanismes des augmentations salariales individualisées. Nous montrons, à partir de l'étude de deux cas d'entreprise, que l'effort de régulation de contrôle des directions est tempéré par la régulation autonome des acteurs de ce partage : celle qui émane des hiérarchiques, mais aussi celle émanant des salariés et de leurs représentants.

La dimension collective de la gestion des ressources humaines est une réalité aujourd'hui souvent soulignée [L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, 1997]. La reconnaissance du caractère partagé de la fonction s'appuie sur la prise en compte des nombreuses missions de l'encadrement opérationnel en matière de gestion de leurs subordonnés. Le rôle de la hiérarchie dans la constitution des trajectoires professionnelles et salariales est ainsi reconnu comme essentiel des autres déterminants de celles-ci : parcours proposés par l'entreprise, investissements du salarié (en formation notamment), motivation, implication. La question de l'intervention des responsables hiérarchiques dans les décisions affectant les rémunérations de leurs collaborateurs s'inscrit dès lors comme un élément crucial de ce rôle, dans un contexte caractérisé - on le sait - par l'extension des politiques d'individualisation [J.M. Peretti, R. Trémolières, D. Allis, V. de St-Giniez, 1993], [DARES, 1995].

Comment s'opère cette transformation de la règle salariale, décidée unilatéralement par les directions, mais mises en oeuvre collectivement ? Quels types d'obstacles rencontre-t-elle ? La volonté des directions de créer des différences de salaire entre les individus en fonction de leurs performances ou de leur professionnalisme est-elle si délibérée ? Analyser les pratiques d'entreprise en la matière, c'est questionner un processus de changement de règles dans un domaine - celui des rémunérations - particulièrement sensible tant pour les salariés concernés, bien sûr, que pour les entreprises qui font de la maîtrise de leur masse salariale l'un des principaux moyens de leur politique de réduction des coûts. C'est aussi, sur le plan théorique, interroger la régulation à l'oeuvre dans les organisations et repérer comment s'articulent régulation de contrôle et régulation autonome [J.D. Reynaud, 1988], sur le terrain de la gestion individualisée des augmentations de salaire.

Nous voudrions apporter des éléments de réponse à ce questionnement à partir de

l'analyse de deux cas d'entreprises étudiés dans le cadre d'une recherche plus vaste menée actuellement pour le Commissariat Général du Plan [O. Biencourt, D. Eustache, Y. Guillotin, T. Jolivet, 1997]. La première est une grande entreprise industrielle spécialisée dans la chimie. La seconde appartient au secteur des services. Étant donné le caractère confidentiel de certaines informations, nous nous sommes engagés à garantir l'anonymat de ces deux entreprises. Nous les désignons donc dans la suite de notre communication par ASSUR pour l'entreprise de service et par CHIMINTER pour la firme industrielle.

Dans chacune des deux entreprises, notre démarche combine l'analyse de deux types de données. En premier lieu, le recueil de données qualitatives par le biais d'entretiens semi-directifs avec les membres de la direction, les responsables hiérarchiques et les salariés. En second lieu, le recueil de données individuelles du fichier du personnel sur une quinzaine d'années. Le traitement des informations quantitatives sera réalisé par l'économétrie des données de panel, ce qui nous permet de suivre individuellement les salariés en terme de rémunération ainsi que de qualification, de formation, de mobilité interne ou externe. Cette méthode d'investigation nous permet de confronter les inflexions - voire les changements - des politiques de rémunération avec les trajectoires salariales individuelles.

Le développement des pratiques d'individualisation des rémunérations et de gestion des carrières aussi bien chez ASSUR qu'à CHIMINTER semble devoir conduire à une diversification des trajectoires professionnelles et salariales suivies par des cohortes d'individus par ailleurs proches sur d'autres paramètres (âge, ancienneté, qualification, etc.). Sans traiter, dans cette communication, cet aspect de notre recherche, nous voudrions montrer par l'examen comparé des mécanismes d'individualisation dans nos deux entreprises la nouvelle répartition des rôles entre les différents acteurs de la gestion des rémunérations et les nouvelles régulations qui se mettent en place. Pour l'entreprise ASSUR, on présentera le cas du service informatique (compte tenu de l'importance de ce service dans la modernisation des assurances). Pour CHIMINTER, les informations concernent l'ensemble du personnel non cadre de l'entreprise.

L'une des principales fonctions de la D.R.H. est de définir avec la direction générale de l'entreprise une politique de ressources humaines et de la mettre en oeuvre. Cette mise en oeuvre passe par l'organisation d'un certain partage de la fonction « personnel ». Cela consiste à répartir les fonctions et les rôles en matière de gestion sociale entre les acteurs de l'entreprise. Ce partage va dépendre du type de politique de ressources humaines et des caractéristiques de l'organisation. Il va dépendre aussi des caractéristiques des acteurs en présence, de leur capacité d'action, d'autonomie et d'initiative.

La détermination de cette ligne de partage est pour la D.R.H. un enjeu majeur. Elle conditionne l'efficacité de la politique de ressources humaines, la maîtrise des processus de changement initiés par l'entreprise et, finalement, sa cohésion sociale. Ce partage n'est jamais définitivement acquis. Il est mis en question par les acteurs, en particulier par la D.R.H. chaque fois que celle-ci décide de modifier sa politique. On peut illustrer la fluctuation de cette ligne de partage à propos de l'évolution de la politique de rémunération d'une entreprise. La redéfinition de cette politique par la direction conduit à une redistribution des rôles et des fonctions de chacun en matière de rémunération et, plus généralement, en matière de gestion sociale. On constate aussi que le partage qui s'instaure n'est pas nécessairement celui que la D.R.H. avait initialement envisagé. La mise en évidence de cette ligne de partage est un bon révélateur du fonctionnement réel du système de rémunération de l'entreprise. La conduite de la politique salariale ne se réduit pas à une planification et à l'application unilatérale d'une série de mesures. Elle relève du pilotage d'un processus de changement social caractérisé par de multiples interactions [D. Eustache, 1996].

La G.R.H. se traduit dans des règles, en particulier dans des règles salariales. L'application d'une nouvelle politique de rémunération passe par l'élaboration de nouvelles règles visant à fixer les niveaux et l'évolution des salaires individuels. On peut assimiler le

changement de politique salariale à la mise en place d'une nouvelle régulation de contrôle. C'est-à-dire à la mise en place de dispositions visant à contrôler les objectifs et les procédures d'autres groupes de salariés en matière de rémunération. Elle vient « de l'extérieur donner des règles aux unités concrètes de travail ».

A côté de cette régulation de contrôle, on observe une autre source de régulation. Cette source est constituée par les salariés auxquels la politique salariale est appliquée. Ils mettent en oeuvre une régulation autonome. La pratique salariale réelle, celle que l'on peut observer dans les situations concrètes de travail, résulte d'un compromis entre ces deux sources de régulation. La régulation effective peut être analysée en terme de négociation. Elle est une régulation de compromis, plus ou moins stable, entre autonomie et contrôle.

La pluralité de régulation fait que la régulation salariale considérée à un moment donné ne forme pas un ensemble totalement cohérent. Les outils de gestion sont des témoins de l'existence de ces régulations. Ils en révèlent la complexité et l'hétérogénéité

I. La fonction « rémunération » chez CHIMINTER : un partage négocié

CHIMINTER est une entreprise industrielle dont les effectifs en France atteignent 4000 salariés. Elle appartient à un groupe multinational. Pour améliorer sa compétitivité, la direction a décidé d'améliorer la productivité et la qualité. Une des conditions essentielles de cette amélioration était le renouvellement des compétences et le renforcement de l'implication des salariés. Le principal levier utilisé par la direction pour atteindre ses objectifs a été les rémunérations. Jusqu'au début des années 80, le système de rémunération de l'entreprise a été caractérisé par la prédominance et le renforcement des règles d'ancienneté. A partir de 1982-83, la direction a pris la décision de mettre en place un système de rémunération en fonction des performances individuelles. Elle s'est engagée dans un processus de changement salarial qui n'est pas encore achevé. A ce jour, ce processus a comporté trois phases. Chaque phase est caractérisée par l'introduction de nouvelles règles salariales et par l'instauration d'un nouveau partage de la fonction « rémunérations » entre les acteurs de l'entreprise. En présentant ces différentes phases, on s'efforcera d'éclairer les points suivants :

- les modalités du partage de la fonction « rémunération » (notamment les outils de gestion qui le révèlent) ;
- les raisons de son instauration et de sa relative stabilité ;
- les acteurs qu'il privilégie ;
- les problèmes qu'il pose et les limites qu'il rencontre.

A/ Jusqu'en 1985 : une régulation conjointe autour de l'ancienneté

Depuis plus de deux décennies, la qualification et le salaire étaient étroitement liés au poste de travail. L'évolution du salaire ne pouvait résulter que d'une promotion dans un poste plus qualifié ou du changement d'échelon du salarié en application de règles d'ancienneté dans le poste. Elle résultait aussi des augmentations générales annuelles, presque toujours supérieures à l'évolution des prix. Dans le secteur de la production, les performances individuelles étaient rémunérées par des primes de rendement. En raison de l'évolution technologique, celles-ci furent peu à peu intégrées dans le salaire de base.

Cette régulation conjointe [E. Reynaud, J.D. Reynaud, 1994] à partir de l'ancienneté et des postes correspondait à un accord profond entre la direction et les syndicats. Il fidélisait la main d'oeuvre et répondait aux revendications syndicales en matière de carrière, notamment pour les catégories ouvrières. Ce système a été maintenu jusqu'en 1985. Il donnait aux syndicats un rôle de premier plan en matière salariale. La direction négociait avec eux chaque

année les augmentations générales en se référant à un indice d'évolution des prix propre à l'entreprise. La régulation collective des salaires était également assurée par la grille des classifications et par la procédure d'évaluation des postes de travail.

Au début des années 80, ce système n'était plus en mesure d'assurer une dynamique salariale satisfaisante à la plus grande partie du personnel, notamment celui employé en production. Les modes de rémunération étaient devenus insuffisamment incitatifs. Ils étaient un obstacle au renouvellement des professionnalismes, notamment au développement de la polyvalence et de la mobilité interne. Aussi la direction décida-t-elle de les modifier.

B/ 1985-1993 : instauration d'un système d'augmentations partiellement individualisées en fonction des performances de chacun.

La réduction des automatismes salariaux.

Dès 1982, la direction s'engage dans la réduction des automatismes salariaux. Les augmentations générales n'assurent plus le maintien systématique du pouvoir d'achat. Une négociation est engagée avec les syndicats pour instaurer une nouvelle grille de classifications ainsi que la mise en place d'une rémunération liée aux performances individuelles. Un accord est signé en 1985 avec les syndicats minoritaires. La grille de salaire, les primes de rendement et les règles de promotion automatique à l'ancienneté sont supprimés (mais non la prime d'ancienneté fixée par l'accord collectif de branche qui demeure encore en vigueur). La notion de poste est remplacée par celle de fonction. Des parcours professionnels sont proposés aux salariés. Ils peuvent progresser dans leurs qualifications soit à l'intérieur de leur fonction, soit en changeant de fonction.

A partir de 1987, une évaluation de la performance individuelle du salarié dans sa fonction est instaurée. Cette évaluation est réalisée collégalement par la hiérarchie, sur la base de critères relatifs d'une part aux compétences du salarié, d'autre part à la mise en oeuvre de ces compétences. L'évaluation est codifiée pour faciliter la régulation du système et les décisions de gestion. Elle correspond à une échelle étalonnée de 1 (niveau de performance très insuffisant) à 7 (niveau optimal de performance). L'homogénéisation des jugements portés par la hiérarchie est effectuée par les responsables du personnel de l'établissement.

La prise en compte de l'âge du salarié.

En sus de la performance individuelle, la décision d'augmentation fait intervenir l'âge du salarié. Afin d'assurer un fonctionnement équitable des systèmes d'évaluation et d'augmentation individualisée entre les services, la direction a adopté unilatéralement la règle suivante : elle a fixé, pour chaque coefficient, un salaire de référence qui évolue en fonction de l'âge. Ce salaire constitue une norme. Il n'est pas déterminé en fonction d'une moyenne quelconque. Il l'est de façon unilatérale par la direction. Les hiérarchiques chargés de la distribution des augmentations individualisées sont informés du salaire de référence de chaque salarié. Il leur est demandé de veiller à ce que le salaire de chacun demeure dans une plage de plus ou moins 10% autour du salaire de référence.

Le nouveau partage et ses limites.

Le système fait intervenir l'encadrement dans la décision d'augmentation tandis qu'il minore le rôle des syndicats dans la négociation salariale annuelle. En effet, les syndicats refusent de négocier les enveloppes d'augmentations individualisées. La négociation annuelle ne porte plus désormais que sur la part de la masse salariale correspondant aux seules augmentations générales. Cette part tend à se restreindre sensiblement en période de faible inflation.

L'application du système pendant plus de six années a révélé plusieurs limites :

– des réactions des salariés eux-mêmes estimant que les augmentations n'étaient pas assez motivantes. Elles n'incitaient pas assez dans le court terme ceux qui avaient de bonnes performances. Les « tricheurs » estimaient qu'il ne leur était pas vraiment nécessaire de faire des efforts puisqu'ils recevaient à quelques mois près une augmentation en raison de la règle de l'âge [D. Eustache, Y. Guillotin, 1995].

– La hiérarchie s'est montrée critique à plusieurs égards. Ses critiques ont porté sur la règle de l'âge qui réduisait son rôle dans l'attribution des mesures salariales. Elle parvenait mal à justifier ses décisions auprès des salariés en raison des insuffisances des outils, notamment des référentiels de compétence. Dans un contexte de rigueur salariale, elle n'était plus à même d'assurer le rôle qui lui était dévolu en raison des trop faibles budgets d'augmentations individuelles. La D.R.H. a dû faire face aux pressions de l'encadrement qui menaçait de faire « la grève » des appréciations individuelles si l'entreprise ne lui donnait pas les moyens de justifier salarialement les appréciations qu'elle portait.

C/ À partir de 1993 : une régulation partagée de l'individualisation des salaires avec les syndicats

Une individualisation intégrale des augmentations tempérée par une régulation collective.

Ayant fait en 1992 le constat des limites du système de rémunération qu'elle avait institué en 1985, la direction décide de supprimer les augmentations générales et de les intégrer dans les augmentations individuelles. En même temps, elle négocie, sans toutefois parvenir à un accord, une nouvelle régulation collective avec les syndicats. Les principaux aspects de cette régulation sont les suivants :

– Une enveloppe globale des augmentations individuelles est négociée chaque année avec les organisations syndicales. Cette enveloppe est fixée par unité de travail de taille suffisante de telle sorte qu'au niveau d'effectif considéré toutes les unités de travail aient un niveau de performance équivalent. La gestion des budgets d'augmentation se trouve étroitement articulée avec la régulation des évaluations individuelles.

– Les augmentations individuelles peuvent être distribuées tout au long de l'année par l'encadrement pour permettre la reconnaissance continue de la performance. Mais les hiérarchiques sont tenus de respecter un encadrement trimestriel en ce qui concerne la gestion du budget global qui leur est donné (25% de la masse des augmentations par trimestre).

– La règle de progression du salaire en fonction de l'âge est supprimée. Les augmentations sont modulées en fonction de la performance. Elles le sont aussi en fonction du niveau du salaire de chacun.

Un nouveau partage autour de règles d'équité garanties collectivement.

Les augmentations individuelles sont déterminées en tenant compte de garanties minimales. De plus, elles sont soumises à un système de régulation collectif qui fait intervenir la direction des ressources humaines ainsi que les partenaires sociaux.

La modulation des augmentations en fonction de la performance prend en compte désormais la position du salaire par rapport au salaire minimum du coefficient (salaire mini hiérarchique du coefficient du salarié). A performance égale, il est considéré comme normal qu'une augmentation soit d'autant plus forte que le salaire est plus faible. Une grille de régulation, portée à la connaissance du personnel, est établie *chaque année*. Elle détermine, pour chaque niveau de salaire et chaque niveau de performance, une fourchette d'augmentation de salaire. Le taux d'augmentation décidé par la hiérarchie doit se situer à l'intérieur de la fourchette. Pour une année donnée, la performance prise en compte est celle de l'année écoulée. Par souci d'équité, les hiérarchiques sont invités à examiner l'évaluation de l'année précédente dans le cas où l'évaluation a changé et à en tenir éventuellement compte dans le

choix du taux d'augmentation à l'intérieur de la fourchette. Les dates d'attribution des augmentations sont réparties sur l'ensemble de l'année en fonction d'une grille d'étalement des mesures salariales (V. le tableau ci-après).

Exemple de grille de régulation pour l'année N

Performance au cours de l'année N - 1 ----- Salaire / Mini	Insuffisante (1 et 2)	Moyenne (3 et 4)	Très bonne (5 et 6)	Exceptionnelle (7)
≥120	0 %	de 1 à 3 %	de 2 à 4 %	de 3 à 6 %
≥110	de 0 à 1 %	de 1,5 à 3,5 %	de 2,5 à 4,5 %	de 3,5 à 8 %
≥100	de 0 à 1,5 %	de 2,5 à 4,5 %	de 3,5 à 5,5 %	de 5 à 10 %

Les outils de gestion mis à la disposition des hiérarchiques.

Pour aider les hiérarchiques, la D.R.H. leur communique un état informatif qui leur fournit les informations suivantes :

- La grille de régulation précisant les fourchettes d'augmentation possible pour l'année en cours ;

- Un état informatif donnant des informations sur chaque individu. Ce document précise :

- le nom et l'âge du salarié ;
- son coefficient et sa date d'attribution ;
- ses niveaux de performance (en cours, n-1, n-2) ;
- son salaire de base (son niveau, son écart en % par rapport au mini) ;
- sa dernière augmentation (son taux, sa date) ;
- la fourchette d'augmentation qui lui est applicable ainsi qu'un code indiquant l'application de clauses de garantie (en cas de salaire inférieur à un certain niveau, etc.) ;
- le montant de l'augmentation moyenne possible (correspondant au taux moyen de la fourchette) et la masse qu'elle représente (par rapport à l'ensemble du budget géré par le hiérarchique) ;
- l'augmentation proposée (son taux, son montant, sa date) ;
- le changement de coefficient éventuellement proposé par le hiérarchique (niveau, date, salaire minimum).

- Un tableau pour gérer l'étalement des augmentations individuelles :

Le tableau donné au hiérarchique détermine le trimestre au cours duquel le salarié perçoit l'augmentation. Ce tableau tient compte de la date de l'augmentation précédente et du niveau de performance. Plus la date de la dernière augmentation est lointaine, plus la future augmentation sera attribuée tôt au cours de l'année. Plus le niveau de performance est élevé, plus la future augmentation sera attribuée rapidement. La marge de manoeuvre dont le hiérarchique dispose pour donner l'augmentation se situe à l'intérieur du trimestre ainsi déterminé.

Le nouveau contenu de la négociation annuelle des salaires.

La direction se propose de négocier chaque année avec les syndicats des clauses de garantie. Ces clauses sont prévues pour éviter les dérives et préserver la cohésion sociale. Elles sont valables pour une année. La décentralisation de la décision salariale individuelle

implique d'assurer une régulation au niveau de l'entreprise. Cette régulation est indispensable pour maîtriser l'évolution des coûts salariaux ainsi que pour garantir l'équité salariale entre les différentes entités de l'entreprise. Elle est aussi nécessaire car les règles nouvelles ont des effets d'accélération ou de ralentissement des salaires individuels qu'il convient d'observer sur plusieurs années.

Les clauses de garantie doivent porter au moins sur les points suivants :

- Une garantie d'augmentation minimale pour les salaires les plus bas.
- Des dispositions concernant la périodicité minimale des augmentations.

Une modification du contenu de la négociation salariale collective.

Le changement de politique salariale modifie sensiblement le contenu de la négociation salariale annuelle avec les organisations syndicales. Désormais, la négociation collective porte sur les points suivants :

- le bilan de l'évolution des salaires pour l'année écoulée, selon des indicateurs négociés ;
- le taux global d'augmentation des salaires ;
- le niveau des salaires minima d'entreprise ;
- la grille de régulation des augmentations ;
- les clauses de garanties minimales (notamment celles relatives aux augmentations des salaires les plus bas.

Cette modification du contenu de la négociation salariale collective équivaut donc à un nouveau partage de la décision en matière de salaire. On note aussi au cours de la dernière période le désir de la direction d'impliquer les partenaires sociaux en étendant le champ de la négociation salariale annuelle à d'autres questions : la réduction des heures supplémentaires, l'aménagement du temps de travail en échange d'une préservation des effectifs. La recherche de nouveaux gains de productivité implique une approche globale de la négociation. Mais les syndicats ont jusqu'à présent refusé de s'engager dans cette voie.

En fait, la direction en voulant instaurer une prise en compte de la performance individuelle est conduite à un partage des décisions avec les hiérarchiques, seuls à même d'observer directement celle-ci. Mais le personnel, par l'intermédiaire des syndicats, intervient comme un acteur dans ce processus de redéfinition du partage. En négociant la grille de régulation, ne cherche-t-il pas à borner la marge d'individualisation des rémunérations ? A limiter au fond la production de différences de salaires inter-individuels ?

II. La fonction « rémunération » chez Assur : une régulation de contrôle auto-limitée

ASSUR est un groupe composé de plusieurs sociétés d'assurance et de filiales occupant environ 5000 salariés. Le service informatique est commun à l'ensemble du groupe. Il est représenté par son directeur au niveau du comité de direction (9 personnes) depuis que l'informatique, conçue auparavant comme « un simple outil logistique » a été reconnue comme un véritable « levier stratégique » englobant désormais l'ensemble de la gestion des systèmes d'informations.

Cette réforme de structure a précédé d'un an les transformations de la politique de ressources humaines avec notamment la généralisation de l'appréciation individuelle qui, sans se traduire par une notation comme dans le cas de CHIMINTER, fournit néanmoins la base de l'évaluation des performances en vue du renforcement de l'individualisation des rémunérations. Les progressions salariales individuelles constituent une des trois modalités de croissance de la rémunération pour un individu. En effet, celle-ci peut se voir revalorisée du fait :

- soit d'une augmentation générale des salaires. Mais, depuis 1996, seuls les salaires inférieurs à 280 000 F par an sont concernés.

– d'une prise en compte de l'ancienneté de son titulaire. Mais ce régime ne concerne pas tous les salariés de la même façon. Selon l'époque de conclusion du contrat de travail, les salariés peuvent bénéficier d'une augmentation annuelle de 1% tout au long de leur carrière dans l'entreprise après 15 ans d'ancienneté ou ne percevoir cette augmentation que jusqu'en 1999.

– soit, enfin, d'une progression individualisée sur proposition de son responsable hiérarchique direct. C'est dans ce cas que se manifeste concrètement le partage de la fonction « ressources humaines » ou à tout le moins d'un de ses aspects essentiels : la fixation des rétributions.

Il convient donc d'examiner l'ensemble du dispositif qui fonde ce partage. Les responsables hiérarchiques peuvent, pour améliorer la rémunération de leurs subordonnés, faire jouer un ou plusieurs des trois mécanismes suivants :

– l'attribution « au mérite » d'une gratification. Il s'agit d'une prime (donc non intégrée au salaire) à caractère exceptionnel qui sera allouée pour rémunérer un effort particulier. Notons que la décision du hiérarchique ne porte pas sur le montant de celle-ci qui est fixée, pour chacune des sept classes définies par la convention collective nationale et dans lesquelles sont répartis l'ensemble des informaticiens selon leurs fonctions ou leurs métiers (analyste, chef de projet, responsable de domaine, etc.).

– l'octroi d'une « augmentation individuelle ». Il s'agit d'une augmentation du salaire sans changement de fonction. Elle a lieu avec ou sans changement de niveau à l'intérieur d'une classe.

– une décision de promotion. On désigne par ce terme les changements de fonction et, donc, de classe.

La liberté de choix des hiérarchiques est, bien entendu, soumise à la contrainte budgétaire. Elle est, en outre, encadrée par la direction du service qui effectue une « mise en cohérence » après le recueil de toutes les propositions. La réalité du partage montre donc les limites propres à toute « initiative contrôlée ». Elle n'en demeure pas moins une réalité tangible. Mais pourquoi un tel partage ? Nous venons d'évoquer son contenu et ses limites. Mais quels sont ses ressorts ? Pourquoi la direction de l'entreprise l'a-t-elle introduite ? On peut répondre de façon classique en évoquant la possibilité de responsabiliser l'ensemble de la ligne hiérarchique dans le cadre d'un « management » plus « participatif ». Mais ce discours généreux passe, à notre sens, à côté de l'essentiel. La volonté de la direction de rapprocher la décision salariale des lieux où s'élabore la productivité (la performance) vient surtout du fait que l'observation de celle-ci est beaucoup plus complexe que dans le passé. Mesurer l'effort suppose aujourd'hui d'évaluer des comportements, des degrés d'implication, des prises d'initiatives, qui ne peuvent être appréhendés que dans leurs manifestations concrètes et non par le biais d'indicateurs objectifs mesurables a posteriori. Dès lors, le partage avec la hiérarchie directe s'impose du fait de sa position d'observation singulière.

Il resterait à examiner la façon dont la hiérarchie s'acquitte de sa tâche d'individualisation. La régulation effective peut d'autant plus s'éloigner de la régulation de contrôle initialement voulue par la direction que cette régulation prévoit plus d'autonomie pour ceux sur qui elle s'exerce¹. Mais notre propos est autre. Il est de montrer que, même dans le cas d'ASSUR, le personnel joue le rôle de troisième acteur participant au processus de partage, certes de façon implicite par rapport au cas de CHIMINTER où il est effectivement représenté, mais exerçant néanmoins une réelle influence.

Pour le comprendre, il faut examiner les outils d'aide à la décision mis à la disposition des hiérarchiques par la direction au moment des augmentations. Chaque année, les hiérarchiques reçoivent trois documents d'information pour les aider à proposer les augmentations individuelles de leurs subordonnés. Il s'agit :

- de la liste nominative de leurs subordonnés avec leurs salaires respectifs ;
- d'un document présentant le nuage des points figurant les salaires réels des individus

de la classe immédiatement inférieure à la leur dans l'ensemble du service ;

– d'un « graphique de référence » représentant l'évolution de la rémunération en fonction de l'âge pour tout le personnel sédentaire de la classe inférieure à la leur dans l'ensemble de l'entreprise.

Comment interpréter la fourniture de telles informations au hiérarchique ? Nous voyons une incitation implicite à limiter la création de trop grandes différences salariales entre les individus. Même si le message de la direction est par ailleurs « pas de saupoudrage », le fait que les décisions des hiérarchiques soient prises après rappel de ces informations n'a-t-il pas pour effet de tempérer un peu la seule prise en compte de la performance individuelle ? La productivité de l'ensemble du groupe de travail pourrait être affectée par la détérioration du sentiment d'équité chez les salariés. Ainsi le personnel, avec son sentiment d'équité, ne réapparaît-il pas, non comme un acteur partie prenante du processus comme dans le cas de CHIMINTER, mais comme une force inertielle imposant à la direction de l'entreprise une auto-limitation de sa régulation de contrôle. On retrouve aussi, sous une autre forme, cette auto-limitation dans le cas de CHIMINTER. Si la direction a toujours intégré la nécessité de négocier longuement avec les syndicats, sa nouvelle politique salariale a été mise en place sans accord. Le non-aboutissement de la négociation n'est pas pour elle une interdiction de faire. Mais la direction reconnaît qu'elle fait en sorte de mettre au point des garanties avant même de présenter le système aux syndicats (garanties sur l'explication et la transparence du système, sur le dispositif de régulation de l'équité, sur la fiabilisation des procédures d'appréciation des performances).

D'une certaine façon, tout acteur se trouve être à l'origine d'une régulation de contrôle et d'une régulation autonome. La D.R.H., source initiale de régulation de contrôle, développe une régulation autonome lorsqu'elle intervient en tant que médiatrice. Elle joue ce rôle de médiateur lorsqu'elle s'efforce de faire admettre à la direction générale du groupe international, située hors d'Europe, une solution alternative au plan de réduction des effectifs que cette direction lui soumet et qu'elle élabore un compromis sur les salaires ou sur l'emploi avec les acteurs locaux (syndicats). Il en est de même des membres de l'encadrement qui sont chargés de faire vivre les règles salariales. Ils exercent incontestablement une régulation de contrôle. Mais ils développent aussi une certaine régulation autonome lorsqu'ils élaborent des outils de gestion des salaires, parfois à l'insu de la D.R.H., pour adapter les règles qui leur sont données en fonction des contraintes techniques, sociales, organisationnelles propres à leur unité de travail (référentiel de compétences, grille de distribution des augmentations individuelles., etc.).

Références

Biencourt, Olivier; Guillotin, Yves; Eustache, Dominique; Jolivet, Thierry, « L'adaptation de la gestion de l'emploi à l'évolution et à la structure des marchés », étude du G.A.I.N.S. pour le *Commissariat Général du Plan*, 1997, (en cours).

D.A.R.E.S. (Ministère du travail et des affaires sociales) « Des augmentations de salaires plus élevées et plus individualisées en 1995 », *Premières synthèses*, n° 96-08-33-2 (enquête annuelle sur l'individualisation des salaires réalisée auprès d'un échantillon de 1300 entreprises), 1995.

Eustache, Dominique « Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés », *C.E.R.E.Q.*, *Etude n° 69*, avril 1996, La Documentation française, Paris, 162 p.

Eustache, Dominique; Guillotin, Yves, « Analyse longitudinale et nouvelle politique de rémunération : un premier exemple », Communication au XLIV^e congrès annuel de l'Association Française de Sciences Economiques, Paris, septembre 1995, 18 p., multigr.

Peretti, Jean-Marie; Trémolières, Raymond; Allis, David; de St-Giniez, Véronique « Déterminants de l'équité dans les décisions d'augmentations personnalisées », *Actes du congrès annuel 1993 de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines*, G. Trépo (ed.). L'Association Francophone de la gestion des ressources humaines, 1993, p. 106-113.

Cadin, L.; Guérin, F.; Pigeyre, F., *Classifications et rémunérations*, pp. 141-173, dans « Gestion des ressources humaines », Dunod, 1997.

Reynaud, Emmanuel; Reynaud, Jean-Daniel « La régulation conjointe et ses dérèglements », dans *Le Travail Humain*, 57, 3, 1994, pp. 227-238.

Reynaud, Jean-Daniel « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988, pp. 5-18, Editions Ophrys et dans *Le conflit, la négociation et la règle*, 1995, pp.113-127, Collection Travail, Editions Octares, Toulouse.

Notes

- 1 La politique de saupoudrage est suffisamment connue pour qu'il soit inutile d'insister ici.