

Individualisation des salaires et organisation du travail : quelles relations ?

par Bruno LAMOTTE*

Quelles interactions s'établissent entre la nature du travail effectué et la détermination des rémunérations ?

A partir de trois établissements d'un même groupe industriel fabriquant des produits identiques et qui ont mis en place des processus d'individualisation des salaires, B. LAMOTTE teste l'hypothèse qu'il existe une liaison forte entre l'organisation du travail et la détermination du salaire. Il apporte des éléments de réponse très concrets à partir d'entretiens menés auprès d'ouvriers et de techniciens et montre comment s'opère la répartition des augmentations individuelles dont l'autonomie de gestion relève de chaque établissement. Ainsi, dans les processus de détermination du salaire, le salaire est

le produit de réflexions internes dans les établissements, le marché externe ne jouant qu'un rôle lointain d'où la variation de la détermination du salaire d'un établissement à l'autre. Les règles de fixation des salaires sont plus le produit d'une organisation que d'un acteur, ce qui explique qu'elles divergent d'un établissement à l'autre du groupe. Enfin, l'individualisation comme système tendant à dynamiser des personnes et des compétences, en prenant en compte le mérite individuel, n'est compatible qu'avec certaines formes d'organisation du travail, et notamment les organisations qualifiantes fondées sur les activités et les fonctions et non sur les tâches.

La recherche empirique sur les pratiques de détermination des salaires dans les entreprises françaises se heurte à des résistances ; par tradition, les services chargés de la gestion des ressources humaines sont discrets à ce sujet. Les DRH considèrent comme très sensibles les questions d'individualisation des rémunérations, bien qu'elles soient devenues assez courantes dans les firmes françaises. Ces réticences rendent l'accumulation de monographies par les chercheurs

* Institut de Recherche économique sur la production et le développement (IREPD) Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Ce texte doit beaucoup aux enquêtes réalisées avec D. CLERC, J.P. DUMASY et J.F. TROUSSIER. Il a bénéficié également des commentaires critiques de B. DRUGMAN à l'IREPD et des rapporteurs de la Revue. Tous doivent être remerciés pour leurs apports. Selon la formule consacrée, l'auteur reste seul responsable des éventuelles erreurs et inexactitudes dans ce texte.

assez problématique. On trouvera ici un exposé construit à partir de l'observation de trois établissements d'un même groupe industriel. Ces trois expériences sont des cas d'individualisation du salaire de base pour des ouvriers et des techniciens. Leur étude complète des analyses préalables portant sur l'individualisation du salaire des ingénieurs et des cadres (B. LAMOTTE et J.F. TROUSSIER, 1992) et étoffe la connaissance empirique de ces pratiques (cf. notamment V. NADJMAN et B. REYNAUD, 1992, T. COUTROT et S. MABILLE, 1993).

Les limites inhérentes au faible nombre d'observations sont compensées par l'intérêt des problèmes posés par l'individualisation en milieu ouvrier dans trois établissements d'un même groupe industriel. Elles peuvent être surmontées lorsque certaines observations fournissent les bases à des hypothèses entraînant des déductions de portée plus générale. Par exemple, le choix de l'individualisation implique de différencier les salaires des individus, ce qui peut susciter des modifications de l'organisation du travail si celle-ci ne comporte qu'un seul niveau de qualification. Ceci peut être fondé par une observation particulière et devenir une déduction simple, intéressant toute sorte d'entreprise.

La problématique de ce papier réside à ce titre dans l'hypothèse d'une liaison forte entre les modalités du travail et les mécanismes de détermination du salaire. Nos études empiriques sont conduites dans une optique régulationniste. Celle-ci invite à situer les innovations sociales dans une perspective historique. A l'heure actuelle, le rapport salarial fordiste s'affaiblit, et les règles d'évolution des salaires dominantes entre 1945 et 1975 en France évoluent. L'individualisation peut être tenue pour une tentative importante de rénovation.

Notre recherche sur ce point s'est rapidement heurtée au caractère macro-économique des concepts régulationnistes, et notamment de la notion de rapport salarial. Dès 1989 nous avons utilisé le terme de relation salariale pour désigner l'ensemble des caractéristiques du travail et des éléments du mécanisme de fixation des salaires qui forment système et se déterminent conjointement (B. LAMOTTE, 1989). Cette notion nous a servi à discuter de la cohérence des évolutions constatées, c'est-à-dire de la viabilité et de la stabilité des innovations touchant à l'organisation du travail et aux pratiques salariales. Nos études postulent ainsi l'existence d'un dispositif de relations entre les caractéristiques des

méthodes de travail, de l'organisation de la production, et de la politique salariale d'une firme. Les mécanismes de détermination du salaire envisagés en niveau (salaire afférent au poste) ou en évolution (décision d'augmentation annuelle) contiennent des éléments de prescription ou d'objectif pour le travail d'un individu. A l'inverse, l'évolution des techniques peut rendre caduc le principe "un homme - une tâche" fondateur de l'organisation du travail taylorienne, et du même coup remettre en question les règles de classifications ordinaires des emplois reposant sur des descriptions de tâches.

Notre hypothèse centrale est mieux précisée en affirmant la nécessité d'une cohérence entre les formes d'organisation du travail et les pratiques salariales, cohérence qui peut faire l'objet d'un examen de compatibilité purement logique entre les énoncés dans les deux domaines, mais qui doit résister également à l'épreuve des faits, c'est-à-dire se stabiliser dans le temps des pratiques sociales. Ainsi les modèles taylorien ou fordien sont-ils de toute évidence une forme de cohérence de la relation salariale, au sens de dispositif travail-salaire. L'individualisation des salaires contient des éléments d'inflexion de ce modèle, dont le statut est a priori ambigu. Arrivée en France dans la vague des idées libérales des années 80, l'individualisation passe, à juste titre dans certains cas, pour un système de stimulation par le salaire. Il reste à prouver que la pratique des entreprises qui ont individualisé est finalement celle-ci.

Il faut souligner que la tentative faite par les directions pour mieux prendre en compte les performances des salariés risque de les amener à faire le constat d'un écart systématique entre le travail prescrit et le travail réel, voire d'une sous-estimation des qualifications (J. MERCHERS, J.F. TROUSSIER, 1988) comme de nombreux spécialistes du travail le font déjà.

Deux philosophies de l'individualisation des salaires sont alors possibles :

- la première mise sur la compétition entre les salariés autour de la répartition des revenus pour dynamiser les activités dans un contexte qui reste taylorien. Elle engendre d'évidents effets pervers lorsque le travail collectif est intense ;

- la seconde vise à mobiliser les énergies de l'ensemble des salariés, non en entretenant la compétition entre les individus, mais en reconnaissant leur contribution personnelle à des performances collectives.

Les établissements A, B et C

Les 3 établissements appartiennent à un groupe industriel de grande taille. Ils produisent des semi-conducteurs, ce qui les place dans la métallurgie du point de vue des conventions collectives. Chacun des 3 établissements est une unité de négociation des salaires, mais il existe une négociation au niveau société qui cadre fortement les possibilités. En revanche l'autonomie de gestion pour la répartition des augmentations individuelles est complète lorsque l'augmentation moyenne est respectée. Chaque établissement compte 250 à 300 opérateurs ou techniciens.

La production de semi-conducteurs est brutalement cyclique, et les recompositions des effectifs et des établissements sont incessantes ; les produits et les techniques évoluent rapidement. L'automatisation est forte, les installations sont onéreuses et les coûts salariaux sont de l'ordre de 30 % du coût de production seulement.

Le travail en salle blanche est une réalité psychologique et sociale très particulière sollicitant une main-d'œuvre fortement féminine et le travail de nuit.

"(...) Chez l'être humain, la recherche de la différenciation au sein du groupe est constante et les signes de cette différence passent très souvent par l'image corporelle que l'on se crée : maquillage pour les femmes, port de la moustache ou de la barbe pour les hommes (...) et bien entendu choix des vêtements (forme, couleur, matière...).

Tous ces signes distinctifs, qui sont autant de codes individuels, disparaissent avec le port du vêtement dans la salle blanche, et obligent à construire des relations de travail sur une base beaucoup moins riche dans les échanges (...).

Le port d'une tenue qui "camoufle" de plus en plus les opérateurs et dont l'objectif est de protéger le produit vis-à-vis de la "pollution" introduite par les personnels, matérialise le corps humain comme "sale et polluant". C'est l'homme, dans ce qui manifeste que son corps vit (desquamation, sueur, postillons) qui est combattu, c'est la présence du corps vivant qui est montrée comme indésirable (...).

Les opérateurs sont ainsi placés dans une situation paradoxale : on leur signifie en permanence qu'ils sont indésirables en même temps que, sans eux, la production ne pourrait se faire". (G. DONIOL SHAW, Des salles blanches à haut risque pour des puces ultra propres, Travail n° 22, printemps 1991).

Nos enquêtes procèdent à partir d'entretiens auprès des salariés concernés. Ces entretiens cherchent à cerner la nature du travail effectué, la procédure de détermination des rémunérations réellement employée dans l'entreprise, et les interactions existant entre les deux classes de phénomènes. L'entretien semi-directif est particulièrement adapté au problème, et le guide utilisé est structuré par ces 3 préoccupations.

Cet outil constitue toutefois un moyen d'investigation coûteux en temps. Pour chaque enquête se déroulant dans des conditions normales une trentaine d'entretiens d'une durée d'une heure ont été réalisés. L'échantillon est constitué de façon raisonnée en relation avec le service des RH, en vue de couvrir au mieux les différentes réalités du travail des ouvriers et des techniciens. Avant d'être définitive, la synthèse est soumise aux remarques d'interlocuteurs privilégiés (cadres et syndicalistes), et des interviews supplémentaires sont parfois réalisées en complément d'information.

Cette seconde philosophie suppose que deux éléments soient présents simultanément. Le premier est l'effacement de l'organisation taylorienne un "homme-une tâche". (Si l'activité est centrée sur une tâche "scientifiquement" élaborée et soupesée, l'évaluation va de soi). Le second est que le travail présente une complexité suffisante, en particulier par l'intensité du travail de groupe et par la souplesse organisationnelle, pour que les contributions personnelles ne soient pas immédiatement lisibles. En ce cas, il est assez naturel que la décision en matière d'évolution de salaire passe par une évaluation individuelle ; on peut même supposer que la réussite de cette individualisation conditionne la qualité de la coopération entre les salariés eux-mêmes. On ne voit

pas bien comment les salariés les plus actifs ne se laisseraient pas d'une situation dans laquelle leurs efforts ne sont pas reconnus, ni ce qu'un groupe de travail pourrait trouver d'injuste dans la reconnaissance de différences bien démontrées.

On peut considérer que la politique d'individualisation des salaires a pour objet d'inciter les salariés à une plus grande productivité et de rémunérer fidèlement leur mérite ou leur contribution aux résultats de l'équipe. Elle vise de façon différenciée deux catégories de salariés, la catégorie de salariés à évolution de carrière rapide, et la catégorie de salariés à évolution normale. Les problèmes à résoudre dans les deux cas ne sont pas les mêmes.

		Objectifs de l'individualisation	
		Inciter	Rémunérer
Type de population	Evolution rapide	Possibilité de progression du salaire	Préparer la mobilité dans la classification
	Evolution normale	Permettre une carrière ouvrière	Reconnaître la qualification acquise

Notre problématique repose enfin sur un examen critique de la notion d'individualisation des salaires. De très nombreux problèmes sont liés au caractère tautologique de cette expression : par définition, un salaire est individuel en France. Par individualisation, les entreprises entendent selon les cas l'affaiblissement des contraintes des conventions collectives, l'introduction d'une prime variable dans la rémunération globale ou la différenciation des augmentations annuelles autour de l'augmentation moyenne, en fonction du mérite individuel. Les cas examinés ici relèvent du troisième type.

Cette pratique oblige à moyen terme à coordonner la fixation des salaires pour un poste et l'augmentation pour un individu, sous peine d'un enchevêtrement complet des rémunérations de chaque catégorie de salarié. La prise en compte du mérite conduit ainsi directement aux pratiques de classification et au problème de la carrière, et l'entreprise se doit de définir une position à ce sujet.

Nos observations et nos raisonnements peuvent être regroupés en trois points :

- dans les processus de détermination du salaire étudiés, le marché externe du travail ne joue qu'un rôle de force de rappel plutôt lointain ;
- dans les pratiques de gestion des établissements observés, la règle de fixation des salaires fait l'objet de conflits quand elle n'est pas simplement détournée ;
- l'individualisation, en tant que système visant à dynamiser des personnes et des compétences, doit aussi respecter le groupe et offrir de vraies possibilités de promotion. Elle n'est compatible qu'avec certaines formes d'organisation du travail, et en particulier les organisations qualifiantes.

Sur chacun des points, nous utiliserons plus particulièrement une des monographies pour fonder nos remarques. Lorsque les trois observations

sont convergentes, nous n'apportons pas de précision. Lorsque les faits nous paraissent très particuliers, ou lorsque les faits observés convergent au contraire avec d'autres observations, nous mentionnons notre interprétation. Enfin nous réservons le terme d'hypothèse aux raisonnements plus généraux qu'il nous semble possible de développer.

Marché interne et marché externe : quels rôles dans la détermination du salaire ?

Quelle est la structure type du salaire d'une opératrice ? Afin de fixer les idées, on peut raisonner sur les chiffres indicatifs suivants, relatifs à une ouvrière classée O3, ayant une ancienneté de 6 ans dans l'établissement A.

	Valeur	%
Appointements	6 000,00	78,0
13ème mois, par mois	500,00	6,5
Prime d'équipe (travail en 2X8)	525,00	6,9
Prime de salle blanche	170,00	2,2
Prime d'"acide" (cond. de travail)	150,00	2,0
Prime de transport	35,00	0,5
Prime d'ancienneté	280,00	3,7
Total salaire brut	7 660,00	

A quoi s'ajoutent, en cas de travail de nuit : une prime de panier de 700,00 F (21 nuits à 34,00 F) ; une majoration du taux de salaire de

base de 25 % (supérieur aux 15 % prévus par la convention collective) soit 1 500,00 F. Le salaire brut est alors de 9 860,00 F.

La première question qui se pose est donc celle du positionnement sur la grille des classifications. En effet le taux de base est l'élément décisif, déterminant les appointements, le calcul du 13^{ème} mois, la majoration du travail de nuit et la prime d'ancienneté, même si celle-ci est assise sur les barèmes conventionnels, inférieurs ici comme ailleurs aux salaires réels.

La convention collective appliquée est celle de la métallurgie de la région parisienne. Le salaire réel minimum du plus bas échelon, hors prime, est équivalent au SMIC majoré de 100,00 F. Le barème des taux annuels garantis (13^{ème} mois inclus) pour 1992, aboutit à une grille de salaire par coefficient pour les ouvriers. L'existence d'une telle grille ne signifie naturellement pas que tous les ouvriers classés au même échelon gagnent le même salaire, indépendamment de telle ou telle prime spécifique. Il apparaît au contraire qu'il existe presque autant de salaires distincts que d'ouvriers. La dispersion des salaires pour un même échelon est de l'ordre de plus ou moins 10 % du taux annuel garanti pour les plus bas échelons, et de 20 % pour les échelons les plus élevés. La question est alors de comprendre les facteurs qui sont à l'origine de cette dispersion.

Compte tenu de l'instabilité des établissements et des fluctuations importantes d'effectifs qui caractérisent ce secteur, les responsables des ressources humaines parviennent mal à expliciter les causes de différenciation. Les phénomènes de mobilité interne jouent un rôle important.

Deux situations typiques illustrent ce rôle. Dans un premier cas, un salarié provenant d'un autre site conserve au moins son ancien salaire, qu'il corresponde ou non aux habitudes locales en matière de classement. Dans un second cas, un salarié changeant de service au sein de l'établissement conserve lui aussi son ancien salaire, quitte à ce que des primes manifestement devenues sans objet soient compensées par une majoration de taux de base.

Dans ces deux cas, la dispersion des salaires pour un même échelon est le sous-produit à la fois de la mobilité et de la conservation des avantages acquis. A ce processus de différenciation des salaires, a priori d'autant plus fort que la mobilité est élevée, s'ajoutent, à titre plus excep-

tionnel, des promotions en cours d'année. En tout état de cause, des processus spontanés et internes amènent une certaine individualisation de fait.

L'individualisation délibérée des salaires, c'est-à-dire la détermination des hausses de salaire en fonction du mérite, met en jeu plusieurs procédures regroupées ainsi : une définition de la masse salariale disponible (1.1.), une définition du mérite individuel (1.2.) et enfin une définition des hausses en fonction des deux éléments précédents (1.3.).

Définition de la masse

Chaque année – et il est très important de relever que la décision intervient en début de période, donc en anticipant l'évolution du coût de la vie – le groupe accorde à chacun des établissements une sorte de droit à la hausse de la masse salariale. Au sein de l'établissement, l'ensemble des hausses de salaires ne doivent pas, à elles toutes, dépasser le montant convenu. La hausse annuelle de la masse salariale peut varier d'un établissement à l'autre, dans des proportions très limitées, afin de tenir compte de particularismes locaux (niveau relatif de salaires, marché local du travail...). La hausse s'établissait aux alentours de 4 % en 1992 pour l'ensemble du personnel non cadre.

Au niveau des établissements, le sentiment qui domine chez les négociateurs est celui d'une impuissance face aux décisions prises centralement par le groupe qui leur sont peu expliquées.

Définition du mérite individuel

Nous décrivons ici un schéma de procédure commun aux établissements A et C, qui est presque identique au schéma que connaissent fréquemment les ingénieurs et cadres (B. LAMOTTE, J.F. TROUSSIER, 1992).

La définition du mérite individuel repose sur une procédure assez généralisée : un entretien entre le supérieur hiérarchique et le subordonné, et le recours à des critères de mérite. Le supérieur hiérarchique concerné est le supérieur hiérarchique immédiat, quitte à ce que des concertations entre supérieurs soient organisées par les responsables.

Le choix du supérieur hiérarchique est une question délicate. La responsabilité n'est plus seulement de l'ordre de la technique ou du com-

mandement, mais de la gestion des ressources humaines. On conçoit aisément les perturbations qui peuvent résulter d'appréciations arbitraires, de préférences personnelles... Il s'agit donc que le notateur ait une claire perception des conséquences de sa notation. Dans le cas du personnel ouvrier, ce sont des "superviseurs" qui notent, et ils constituent une sorte de maîtrise de 1er niveau. Il semble qu'ils aient été choisis en fonction d'une qualification et d'une notoriété personnelle qui confèrent un certain crédit à leur pratique. Ce choix est très sensible, dans la mesure où il existe un processus de décentralisation de la gestion des ressources humaines. Une erreur d'appréciation dans l'attribution de responsabilités est susceptible de détériorer les relations sociales et la qualité du travail.

On ajoutera que l'entretien est en principe contradictoire (en principe, car la relation de subordination constitutive du contrat de travail n'a pas disparu, et "fausse" évidemment le caractère réellement contradictoire de l'entretien), et qu'il est en principe annuel.

L'évaluation du mérite se fait sur la base de grilles de critères, différents selon les qualifications concernées. La logique du système repose sur l'appréciation, critère par critère, de la manière dont le salarié a "tenu" les objectifs. Ces objectifs paraissent fixés de façon explicite pour les techniciens, et de façon plus lâche ou implicite pour les ouvriers.

En ce qui concerne les techniciens par exemple, l'appréciation, en réalité, se double. Il y a d'abord une évaluation des résultats. Ces résultats sont en fait les résultats globaux de l'unité dont le technicien a la charge : ce sont des normes à dominante technique (rendement, taux de rebuts...) avec cependant des aspects plus qualitatifs (mise en place de procédures, d'opérations de formation). Selon cette première évaluation, le technicien est apprécié d'après sa capacité à obtenir des résultats de ses propres subordonnés. L'entretien entre le technicien et son supérieur porte sur sa part de responsabilité dans les résultats d'ensemble, dans la mesure où le technicien ne dispose pas de la liberté de composer lui-même l'équipe qu'il dirige.

A cette évaluation du mérite en terme de chef d'équipe s'ajoute une évaluation individuelle. Cette fois c'est la performance personnelle du technicien qui est en cause. Elle est définie par un ensemble de "capacités" ou "compétences" : compétence technique, capacité d'adaptation,

capacité relationnelle, capacité à innover, capacité d'organisation, capacité de mise en œuvre, sens des responsabilités-engagement, capacité à motiver. Chacun des critères fait l'objet d'une évaluation de 1 à 4.

Le rapprochement des résultats de l'unité et de l'évaluation individuelle livre en définitive une "appréciation globale" avec trois positions possibles, A (exceptionnel), B (bon) et C (insuffisant). Dans les établissements A et C, il n'y a pas de pondération, ou de clef, qui permette de parvenir à cette appréciation synthétique que le notateur porte sur le technicien. Il y a donc place à une liberté de jugement du notateur qui, selon les témoignages recueillis, intègre le cursus de la personne notée, son effort par rapport à l'année antérieure. Il est probable que cette note inclut, comme presque toujours en pareille circonstance, d'autres paramètres telle l'acceptabilité de la note, le climat d'ensemble etc....

Finalement, les techniciens sont notés d'après une comparaison assez intuitive et raisonnable entre les objectifs assignés en début de période et les résultats atteints en fin de période. La plus grande difficulté réside sans doute dans le départage entre ce qui tient aux performances d'ensemble de l'atelier, et ce qui tient aux qualités personnelles du technicien.

Le point le plus positif de cette procédure selon l'ensemble des salariés est manifestement l'existence d'un entretien qui permet de "faire le point" entre supérieur et subordonné.

Définition de la hausse salariale

Le principe est simple. A chacune des notes correspond une hausse de salaire. La procédure pour définir ce lien est celle que l'on rencontre dans beaucoup d'usines. Il y a d'abord des opérations d'harmonisation (de lissage) au niveau des responsables hiérarchiques qui ont à connaître des modalités d'appréciation éventuellement différentes au sein de leur service. Il y a ensuite une confrontation des notes proposées avec la masse salariale disponible pour les hausses de salaire. La direction des ressources humaines teste les conséquences des notations, en introduisant des normes qui lui sont propres, telles que une hausse de 0 % pour les salariés de la catégorie C. On rencontre dans certains établissements un tableau à double entrée, croisant le mérite et le niveau de salaire par rapport au poste. Cet outil permet d'accorder une forte hausse à un opérateur méri-

tant si son salaire est faible pour sa catégorie, et une hausse faible si son salaire est fort, ce qui l'incite à préparer une promotion. (Voir un exposé de cette technique dans F. DONNADIEU, 1991).

Deux résultats chiffrés de cette procédure constituent des données importantes. Centrons-nous sur l'exemple de l'établissement A :

La première des deux données est relative au classement final des salariés en A (38,3 %), B (58,4 %) ou C (3,3 %). Si on excepte la catégorie C, destinée à faire comprendre au personnel concerné ses "lacunes", et qui est très faiblement représentée (contrairement aux recommandations de départ), on s'aperçoit que 96,7 % des salariés sont, au moins "bons". Cette proportion varie selon les ateliers, mais elle apparaît comme très peu élitiste.

La seconde des données a trait au salaire proprement dit. La hausse de salaire (hors prime) est de 4,3 % pour les A, et de 3,3 % pour les B. La différence de un point représente, pour un salaire brut de base de, mettons 6 000 F par mois, une différence en francs de 60 F. Là encore, le système apparaît comme peu sélectif.

Il faut certes tempérer cette considération par le fait que le classement en A est en même temps une proposition pour l'avancement. Ce ne sont que des propositions car le chiffre retenu pour les promotions n'est que de peu supérieur à 10 % des suggestions.

Le rapprochement entre ces deux données confirme que le fonctionnement d'ensemble du système est finalement très peu sélectif. Il est manifestement plus transparent que les anciens systèmes, et est probablement avantageusement perçu comme tel, mais certainement pas plus sélectif. On ne peut qu'être frappé par le contraste entre une procédure lourde, minutieuse, et un résultat global qui se rapproche beaucoup de celui qu'aurait produit un système de hausses générales analogues pour tous les personnels. Il ne s'agit pas ici d'une critique, ou d'une apologie d'un système plus sélectif, mais la seule mise en évidence d'un fait. Ce fait peut être observé sur les trois établissements, et étendu à plusieurs autres établissements que nous avons étudiés par ailleurs, lors de nos enquêtes centrées sur les ingénieurs et cadres.

Une conclusion erronée serait sans doute de dire que le système est inutile, et qu'il n'est en

réalité pas incitatif. Selon les responsables rencontrés, il est apprécié du fait de sa transparence, et du fait qu'il impose un entretien. Les mêmes responsables estiment en outre qu'il incite à un travail plus "efficace".

Une conclusion s'impose alors : si le système incite réellement à un travail plus efficace, ce n'est certainement pas par l'intermédiaire du salaire. Il faut donc "remonter" la procédure pour repérer le ou les moments décisifs. Il ne peut y en avoir que deux. Soit c'est le classement qui constitue en tant que tel une récompense suffisante, ou, pour dire les choses autrement, qui représente une "reconnaissance sociale" de nature à mobiliser les énergies. Mais les chiffres ci-dessus laissent un peu sceptique. Soit ce sont l'entretien et les critères d'évaluation eux-mêmes qui produisent le plus d'effet. Si cette interprétation est juste, le choix et la formulation des critères d'évaluation ne sont pas tellement importants vis-à-vis de l'élaboration d'une politique de salaire ; ils sont par contre importants pour une politique de maîtrise de l'évolution des compétences et de l'organisation du travail.

L'ensemble des développements précédents attire l'attention sur la notion de marché interne telle que P. DOERINGER et M. PIORE l'ont formulée en 1971. Selon toute apparence, un salaire est nettement le produit de considérations internes dans les établissements. Le degré d'autonomie atteint dans la gestion du salaire est important. Cette observation avait déjà été faite dans plusieurs études sur les ingénieurs et cadres, et le lien entre la définition du salaire par le gestionnaire et le marché du travail, apparaît plus que jamais comme un objet complexe (1). Le mode d'articulation de l'interne et de l'externe nous semble aujourd'hui particulièrement méconnu.

Règles, contre-règles, doubles règles : comment une règle s'impose-t-elle ?

Tout un courant de pensée économique apparenté à la régulation met désormais l'accent, à juste titre, sur le rôle des règles dans la relation d'emploi (B. REYNAUD, 1992). Ces études sur les

(1) Voir à ce sujet J.P. DUMASY 1992, qui critique l'égalité entre productivité et salaire jusque dans sa version proposée par la théorie des conventions. Consulter également J.F. TROUSSIER, 1993, pour une réflexion parallèle sur les salaires d'efficience.

règles se prêtent à l'approche statistique et à l'élaboration de typologies des choix faits par les comités de direction des groupes industriels.

Notre approche plus micro-économique, accumulant les monographies d'entreprise, dont les 3 dernières consacrées aux niveaux ouvrier et technicien, nous amène à des interrogations sur la production de règles de gestion, dont on sait bien d'une part qu'elles cristallisent des compromis concernant toute une organisation (voir le travail de C. DURIEUX, 1992 sur la gestion de production) et d'autre part qu'elles jouent un rôle particulier dans un management français peu "procédural" (P. D'IRIBARNE, 1989).

Ces interrogations peuvent être appuyées par les faits collectés dans l'établissement B, nettement atypique par rapport à A et C et caractérisé par l'existence d'un double système de règles. Le premier est constitué par les directives émanant de la DRH, le deuxième émane du directeur de la production. Ce dernier a l'habileté d'emboîter son dispositif dans celui proposé par la DRH ; cela permet l'existence d'un armistice durable entre les deux entités, mais cela réduit la valeur cognitive des règles du DRH : connaître ces dernières ne revient pas à connaître celles de l'établissement.

Les méthodes d'évaluation des postes dans l'établissement B

La classification de la métallurgie est dite "en critères classants" : l'accord porte sur des procédures d'évaluation et non sur un classement a priori des postes à partir de tâches au sens taylorien. Il en découle une grande autonomie d'application dans les entreprises.

Dans l'établissement, une cotation des postes est effectuée par le service du personnel en collaboration avec le personnel de fabrication. La méthode employée dérive des méthodes MILLOX-BOCQUILLON (2). Elle repose sur un descriptif initial du poste par le titulaire et son responsable hiérarchique, puis sur un entretien d'assez longue durée entre ces deux personnes et deux analystes. Cet entretien consiste à juger de la qualification des tâches à partir de critères faisant l'objet de définitions précises. Chaque critère est décomposé en degrés de complexité ; on obtient en valorisant chacun de ces critères et de ces degrés une cotation du poste qui est convertible en coef-

ficients de la classification de la métallurgie. La quasi-totalité des postes de fabrication a été cotée selon cette méthode ; elle est largement acceptée.

Par ailleurs, le directeur de la production a lui-même besoin d'organiser l'activité des équipes en affectant les fonctions à assurer dans l'atelier à des opérateurs habilités à la conduite des installations techniques. Il élabore donc son propre principe de cotation des postes et d'acquisition de compétences, en partie parce que les normes de qualité et les habilitations qui en découlent l'y contraignent. Ce "relais" est assuré par la définition d'une filière opérateur reposant sur la polyvalence et une cotation des postes, précisée selon les besoins de la fabrication. La polyvalence assure le principe de mobilité dans la filière ouvrière. Elle est donc sanctionnée par une évolution de salaire.

La méthode employée est la suivante. La fabrication est structurée en plusieurs "ateliers", la notion d'atelier pouvant recouvrir des installations concrètes ou un regroupement de tâches (par exemple : la maintenance 1er niveau est un atelier). Dans chaque atelier (7 au total) la liste des différents postes de travail est répertoriée ; chaque poste est coté selon trois degrés de complexité. L'association d'un certain nombre de postes de travail à l'intérieur d'un atelier définit un premier niveau d'opérateur. Ces associations définies par atelier sont faites de façon à générer un niveau identique entre les différents ateliers. Le niveau 1 de l'atelier A correspond au niveau 1 de l'atelier B et de l'atelier C. Cette mise en équivalence permet de situer le niveau 1 dans la classification de la métallurgie. Il s'agit en l'occurrence du II 1 ou professionnel 1er échelon, le I 3 étant le niveau d'accueil.

L'acquisition d'un certain niveau de polyvalence est donc requis pour accéder au niveau 1. La polyvalence totale dans un atelier crée un deuxième niveau de poste opérateur ; l'acquisition d'un poste de premier niveau dans un autre atelier amène l'accès à un troisième niveau de poste opérateur. Ce peut être l'acquisition d'un niveau de maintenance. La polyvalence entre trois ateliers, incluant nécessairement cette fois la maintenance de 1er niveau, institue un quatrième niveau correspondant à la classification III 3 (technicien d'atelier).

On constate l'existence de deux méthodes de classement articulées l'une à l'autre, la première satisfaisant aux besoins de la gestion des ressources humaines et l'autre aux besoins de la ges-

(2) Voir P. HUNOUT 1992, pour une typologie des techniques de cotation.

tion de la production. La première est liée fondamentalement au contrôle de la masse salariale, la deuxième aux contraintes de la production.

La mise en place d'une filière assise sur la polyvalence en fabrication permet de maîtriser l'évolution des effectifs en développant les possibilités de remplacements. Elle permet de réguler une évolution de la nature des postes liée à la rapidité du changement technique et à l'évolution constante des produits. Elle permet enfin de

La méthode d'évaluation du mérite individuel dans l'établissement B

Il existe quelques particularités par rapport au schéma examiné dans la première partie. Le point intéressant est l'existence d'un double système d'appréciation du mérite. Le tableau suivant fournit dans la colonne de gauche les indications fixées par le DRH, et la colonne de droite les "précisions" apportées par le directeur de la production. Il s'agit de l'appréciation des ouvriers.

DRH		DP
Evaluation A exceptionnel B Très bien C Standard D Insuffisant	Quotas 10% de la population 35% 50% 5%	Pour chaque item un certain nombre de points sera donné avec les équivalences suivantes : A = 4 pts, B = 3 pts, C = 2 pts, D = 1 pt
CRITERES Connaissances techniques <ul style="list-style-type: none"> • Pratiques • Théoriques 		Connaissances techniques = polyvalence Polyvalence totale = A = 4 pts Coefficient 1
Activité <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilité - qualité • Respect des délais • Capacité de travail • Participation 		Fiabilité = rebuts coefficient 2 Capacité = capacité coefficient 3 Délais et participation : non pris en compte
Aptitude <ul style="list-style-type: none"> • Sens des responsabilités • Assimilation • Adaptation • Capacité d'analyse 		Aptitude = adaptabilité aux poste Assimilation et adaptation : non pris en compte Coefficient 1
Relations humaines <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité • Qualité relationnelle • Esprit d'équipe 		Disponibilité à changer de poste Apport dans le groupe Coefficient 2
Présentisme		Nombre de jours d'absence <ul style="list-style-type: none"> • pas d'absence sur un an = A = 4 pts • absence > 10 jours = D = 1 pt Coefficient 1

générer une dynamique dans l'évolution des qualifications qui présente des avantages pour les salariés et sauvegarde la capacité d'évolution de la production, dans un secteur caractérisé par un cycle d'activité particulièrement brutal. La DRH et la direction de la production s'accordent en général sans grand problème semble-t-il sur les évaluations de poste. Nous commenterons ultérieurement le fait que cette gestion des postes en production s'apparente à une organisation qualifiante du travail.

Le jeu des interprétations et des coefficients fait que les critères suggérés par le DRH sont en fait ramenés à la polyvalence présentée de plusieurs façons, à l'intensité du travail, aux rebuts et aux absences.

La comptabilité en nombre de points permet une définition extrêmement précise des classements par la direction de la production. Soit l'opératrice Dupont qui obtient les notes suivantes :

		Points	Coefficient	Total
polyvalence	B →	3	X 1 =	3
Capacité de travail	C →	2	X 3 =	6
Rebuts	B →	3	X 2 =	6
Adaptabilité	C →	2	X 1 =	2
Relationnel	C →	2	X 2 =	4
Absentéisme	B →	3	X 1 =	3
				Total 24 points

Il suffit de connaître une clé très simple pour obtenir alors directement le pourcentage d'augmentation proposé par la fabrication. En divisant par exemple le nombre de points par 10, on obtiendrait 2,4 % d'augmentation, ce qui est pratiquement l'augmentation d'une personne moyenne en 1992 hors promotion individuelle.

Un tel système a peu à voir avec l'appréciation intuitive et raisonnable des capacités des individus. Les résultats individuels sont communiqués aux intéressés dans le cadre d'un entretien avec le responsable hiérarchique direct. L'entretien est postérieur à l'évaluation, et ne joue ainsi pas de rôle significatif dans l'évaluation, ce qui est une différence fondamentale avec le schéma général.

Les procédures mises en place ici rendent compatibles la définition du salaire pour le poste et selon le mérite individuel, puisque la règle de la polyvalence organise le passage d'un coefficient à l'autre dans la grille des ouvriers de la convention collective, pendant que la règle du mérite organise la dispersion des salaires. De la sorte, l'individualisation devient un phénomène statistiquement peu perceptible, compatible avec l'existence des classifications et des salaires minimaux professionnels.

De nombreuses approches statistiques ramènent ainsi l'individualisation à la dispersion des salaires dans un coefficient (F. EYRAUD et ALII, 1988), ou refusent de prendre en compte l'évolution de carrière (Enquête Individualisation du Ministère), ou ne voient pas que l'individualisation porte sur un salaire de base "uniquement au temps" (B. REYNAUD, 1992) et traduisent mal le phénomène. Il serait du plus haut intérêt de suivre des cohortes de salariés sur un marché interne pour mesurer l'individualisation par la distance existant entre les carrières salariales.

Ce qui fait l'objet d'une rémunération dans le travail qui est incertain dans l'établissement B, et sur ce point les règles de la DRH et de la direction de la production diffèrent. La production met l'accent sur la polyvalence et l'accomplisse-

ment des tâches, les ressources humaines sur les compétences et la détection des potentiels.

Ces nuances sont révélatrices de l'ambiguïté de l'individualisation, qui peut recouvrir un perfectionnement du taylorisme tout comme un net changement dans la relation salariale, selon qu'elle mesure la perfection dans l'exécution des tâches ou l'intelligence dans la régulation d'une activité. Elles révèlent aussi la richesse du jeu social autour des règles : les producteurs de règles sont finalement nombreux, leurs logiques diffèrent.

Plus généralement, si la connaissance des règles est une étape indispensable dans l'analyse des marchés internes, dont le point 1 a souligné l'importance, il nous semble illusoire d'en rester à la prise en compte de l'opinion des DRH à ce sujet pour élaborer des typologies d'entreprise. Les règles sont plus le produit d'une organisation que d'un acteur et seule une analyse de l'organisation peut les dégager. Au total, la majorité de nos monographies ont été commandées par des DRH soucieux de mieux connaître les règles dans leur entreprise...

Individualisation des salaires, taylorisme et organisation qualifiante du travail

L'analyse de l'établissement B montre la complexité des mécanismes sociaux de production des règles. Elle attire aussi l'attention sur l'imbrication des dispositifs de détermination du salaire, de gestion de la production et d'organisation du travail. Une situation très typique est ainsi rencontrée dans l'établissement C.

L'établissement est régi par la convention collective de la métallurgie. Celle-ci prévoit 4 niveaux dans la classification "Ouvrier". Le niveau 1 (coefficients 140, 145 et 155) est caractérisé par la simplicité des tâches. Le niveau 2 (170-190), ou P1-P2 est un travail qualifié caractérisé par les niveaux de formation 5 ou 5 bis de l'Education nationale. Le niveau 3 regroupe les P3 (215), caractérisés par leur autonomie et leur compétence, et les techniciens d'atelier (240) capables d'élargir le niveau P3 à des opérations relevant de spécialités connexes. On trouvera aussi à ce niveau des agents de maîtrise d'atelier. Au niveau 4 (255, 270, 285) on trouve le sommet de la classification ouvrière avec 3 échelons de technicien d'atelier.

L'établissement, arguant de la complexité des tâches, recrute pour l'essentiel au niveau bac. Sur 241 agents et opérateurs en mai 1991, il n'y a aucun ouvrier de niveau 1. 77 personnes sont classées au coefficient 170 et 130 au 190, soit plus de 80 %. Le niveau 170 est considéré dans l'établissement comme le niveau d'entrée, et le passage à 190 s'effectue normalement de façon automatique à court terme. Il n'y a pas d'agents de maîtrise dans l'établissement ; 26 opérateurs sont situés au coefficient 215, et c'est là aussi le premier niveau de techniciens. On trouve enfin 2 opérateurs au niveau 225 et 5 au niveau 240.

On peut donc se représenter la perspective de carrière d'un(e) jeune ouvrier(e) débutant(e) de la façon suivante. Après un recrutement au coefficient 170, à un salaire représentant approximativement 5 650 F par mois, il y aura normalement passage au niveau 190, à un niveau de salaire de l'ordre de 6 350 F par mois. Le passage au coefficient 215, qui représente un nouveau gain de 700 F environ s'annonce comme le problème crucial, puisque ce coefficient ne regroupe que 10 % environ des effectifs.

D'emblée, la perspective d'évolution individuelle va paraître très limitée à un débutant perspicace, et la réalité de l'individualisation, d'une évolution au mérite, bien problématique : il y a tellement d'opérateurs expérimentés qui attendent depuis longtemps cette promotion !

Les entretiens réalisés montrent la perception généralisée dans l'établissement d'un blocage des carrières ouvrières au niveau 190, entre un salaire minimum de 5 924 F et un maximum de 7 248 F en mai 91. Certains cas montrent une attente de 15 ans à ce coefficient ; ces salariés ne peuvent que considérer avec scepticisme, ou amertume, le dispositif d'évaluation annuel. Les entretiens montrent aussi que le passage au niveau 215 est perçu comme le terme d'une carrière ouvrière au sens propre. Le niveau 215 semble être souvent investi de l'animation d'une petite équipe (voir la notion de superviseur ci-dessus), ce qui le situe au fond plus près d'un agent de maîtrise de 1er niveau que d'un véritable P3, ou TA1, lesquels n'ont aucune fonction hiérarchique. Au contraire, les agents de maîtrise de niveau 1 (coefficient 215) ou 2 (240) sont caractérisés par cette responsabilité.

Notre étude permet de formuler un diagnostic selon lequel la carrière ouvrière est très "courte". Cela s'explique par un niveau de recrutement de plus en plus élevé, en l'absence d'utilisation systématique des hauts niveaux de qualification ouvrière. Il en découle que le scepticisme ambiant dans

l'établissement concernant les méthodes d'évaluation des postes et des individus, la réalité de l'individualisation, le sentiment diffus de sous-estimation de la qualification ouvrière, reposent sur d'autres éléments que la mentalité locale. C'est une situation très typique de cet établissement, mais qui peut entraîner des conclusions plus générales.

L'idée selon laquelle les choix d'organisation du travail entravent la mise en place de l'individualisation trouve alors quelque fondement. Paradoxalement, c'est parce que l'organisation n'est pas réellement qualifiante que l'individualisation des salaires connaît des limites.

Les entretiens qui ont été réalisés montrent que la capacité du dispositif en place à générer des évolutions rapides est réelle. De ce point de vue, une partie des objectifs assignables à l'individualisation des salaires est atteinte. Ils montrent aussi que la capacité d'incitation à l'égard de la population à évolution normale est faible. Cette faiblesse est probablement liée au fait que l'individualisation sans évolution de l'esprit taylorien, qui vise à confiner le travail ouvrier dans des tâches d'exécution simples, est soit une impasse, soit une rémanence de pratiques connues.

*
* *

Une partition des pratiques d'individualisation est possible :

1. Il existe des formes ordinaires d'individualisation instituées par le taylorisme. L'organisation scientifique du travail s'est érigée sur une étude et une détermination rigoureuse des tâches ; à partir de ces tâches le travail de production a pu devenir un travail simplifié d'exécution. La virtuosité dans l'accomplissement des tâches, la notion de rendement du travail individuel, ont pu servir de base à des formes tayloriennes d'individualisation. Ces systèmes, variés dans leur mise en œuvre concrète, peuvent être qualifiés d'individualisation des salaires fondée sur les tâches.

2. L'individualisation des salaires fondée sur les activités est une famille de pratiques différentes, dont le point commun est d'admettre que les consignes n'épuisent pas dans un système de travail l'ensemble des situations qu'il est possible de rencontrer. (Présentation systématique de la notion d'activité chez M. de MONTMOLLIN, 1984). Les situations d'exécution sont aussi caractérisées par une autonomie, des initiatives, dont l'importance est d'autant plus grande que des aléas se produisent dans le processus de la production.

On peut nommer individualisation qualifiante des salaires la pratique qui correspond à un déclin du système de la tâche et à l'émergence d'un système de gestion prenant en compte l'activité. Le recul de la prescription du travail rend moins opérante la gestion par les tâches, et oblige à fonder la gestion des hommes et de la production sur des fonctions, comme la fonction de conduite d'installations par exemple.

Deux phénomènes nous semblent avérés :

- dans de nombreuses situations de travail, la procédure taylorienne de détermination des tâches est obsolète. L'automatisation, par exemple, transforme l'exécution de tâches en fonction de surveillance, contrôle et régulation d'un process. On utilise l'expression de travail de conduite pour synthétiser cette transformation (P. BERNOUX et ALII 1987). Le contenu du travail est déterminé par l'événement autant que par la consigne d'exécution ;

- dans de nombreux contextes sociaux, et pour des raisons variées, les directions d'entreprises sont prêtes à admettre que l'activité "dérive",

nécessairement par rapport aux consignes. C'est dire qu'elle en diffère ; les ergonomes utilisent à ce sujet l'expression de travail en mode dégradé (M. DADOY et ALII 1991). La gestion des ressources humaines doit le prendre en compte. Les directions entendent cependant ordonner et contrôler ces changements.

Les pratiques d'entreprise renouvellent ainsi le concept de tâche, qui s'élargit à la fonction et devient sous cette forme un élément central dans la définition des postes.

Ce changement contient des germes d'apparition d'une relation salariale, au sens de dispositif de relations entre le travail et les pratiques de définition du salaire, assez différente de la relation taylorienne. Le travail ne se définit plus aussi nettement autour de consignes simples d'exécution, mais autour de fonctions plus générales, et le salaire ne se décline plus autant par rapport aux tâches que par rapport à la capacité générale de maîtrise des activités. Des éléments cohérents apparaissent dans le couple travail/salaire ; leur stabilité dans le temps et les pratiques sociales reste à confirmer à l'épreuve des faits ■

BIBLIOGRAPHIE

BERNOUX P., CAVESTRO W., LAMOTTE B., TROUSSIER J.F., 1987, *Technologies nouvelles, nouveau travail*, Editions FEN.

COUTROT T., MABILLE S., 1993, *Le développement des politiques salariales incitatives*, Données sociales, INSEE.

DADOY M., et ALII, "Les analyses du travail : enjeux et formes", CEREPQ, collection des études, n° 54.

DE MONTMOLLIN M., 1984, *L'intelligence de la tâche*, Peter Lang, Berne.

D'IRIBARNE P., 1989, *La logique de l'honneur*, Le Seuil.

DOERINGER P., PIORE M., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington Massachussets, D.C. Heath.

DONNADIEU G., 1991, *Du salaire à la rétribution*, Editions Liaison.

DUMASY J.P., *Convention salariale et productivité du travail*, in JACOT J.H., op. cit.

DURIEUX C., 1992, *Gestion de la production et dynamique organisationnelle de l'entreprise*, thèse, IREPD, Grenoble.

EYRAUD F., et ALII, 1988, *Les classifications dans l'entreprise*, Rapport du LEST, Aix-en-Provence.

HUNOUT P., 1992, "Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences", Formation et Emploi, n° 39.

JACOT J.H., TROUSSIER J.F., 1992, *Travail, compétitivité, performance*, Economica.

LAMOTTE B., 1989, "Formes de travail et détermination des salaires : l'apprentissage des politiques salariales", EALE Inaugural Conference, Turin.

LAMOTTE B., TROUSSIER J.F., 1992, *La relation salariale d'efficience : prémisses d'une nouvelle régulation ?* in JACOT J.H., op. cit.

MERCHERS J., TROUSSIER J.F., 1988, "L'analyse du travail : pratiques, concepts, enjeux", Formation Emploi, n° 23.

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, "L'individualisation des salaires en 1991", Premières informations, n° 291, août 1992.

NADJMAN V., REYNAUD B., 1992, "Les formules salariales actuelles : bricolage ou transformation radicale du fordisme ?" Travail et Emploi, n°51.

REYNAUD B., 1992, "La règle de droit : outil d'analyse de la relation salariale", Travail et Emploi, n° 53.

REYNAUD B., 1992, *Le salaire, la règle et le marché*, Christian Bourgois, Editeur.

TROUSSIER J.F., 1993, "Relation d'effort et salaire au mérite", Revue Française d'Economie, n° 2, vol. VIII, printemps 1993.