

CADRES

Le



LES REVENUS
DU TRAVAIL

CADRES

CFDT

La revue de l'union confédérale des ingénieurs et cadres.

Directrice de la publication, Marie-Odile Paulet. Rédactrice en chef, Marie-Noëlle Auberger-Barré.
Secrétaire de la revue, France Outil-Suffert.

47, avenue Simon Bolivar, 75950 Paris Cedex 19. Téléphone (1) 42.02.44.43.

Le numéro simple 70 F ; double 100 F. L'abonnement annuel 250 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées.

CCP 30 474 52 N La Source.

Composition UCC CFDT - Montage, impression : imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière de production, à Liévin.

LES REVENUS DU TRAVAIL

N° 348

NOVEMBRE 1991

Sommaire

3 Introduction, par Marie-Noëlle Auberge-Barré

1. SALAIRE ET RÉMUNÉRATION

- 9 Salaire direct, salaire indirect, salaire différé, par Paul Cadot
 - 12 Les paradoxes de la rémunération, par Jean Noharet
 - 15 Contrôler l'individualisation des rémunérations, par Michel Rousselot
 - 22 Le demi-échec des "nouvelles politiques salariales", par Pierre Béard
 - 27 Les cadres des grandes entreprises (à propos d'une enquête CEGOS)
 - 31 La nouvelle grille à la SNCF, par Gérard Balbastre
 - 35 Les organisations syndicales et la participation, par Dominique Villon
 - 37 Les revenus du participatif: le symbole, l'influence et l'argent, par Henri Pinaud
 - 40 L'intéressement, outil de gestion
-

2. LE SMIC ET L'EMPLOI

- 46 OCDE: le SMIC contre l'emploi des non-qualifiés
 - 47 INED : le coût excessif du travail non-qualifié, par Michel-Louis Lévy
 - 48 CFDT: réfuté faute de preuves, par Alain Chupin
-

55 Glossaire et fiches

65 Notes de lecture

Sommaire

Présentation de la revue

1. L'ÉTAT ET L'ÉCONOMIQUE

2. LE CADRE DE TRAVAIL

3. LE CADRE DE TRAVAIL ET LE CADRE DE VIE

4. LE CADRE DE TRAVAIL



Introduction

La rémunération des salariés devient de plus en plus complexe. Elle ne comporte pas que le salaire mais aussi beaucoup d'à-côtés qui se multiplient dans certaines entreprises et pour certaines catégories de personnel.

Le salaire tel qu'il est porté sur la fiche de paie est lui-même plus ou moins complexe: salaire de base, ancienneté, primes diverses, mensuelles, annuelles ou occasionnelles. Il peut intégrer des compléments familiaux, des primes d'éloignement, etc.

Les à-côtés sont multiples, ils peuvent être directement financiers: (allocations forfaitaires pour frais de représentation ou autres, participation «aux fruits de l'expansion», primes d'intéressement, abondement du plan d'épargne) voire spéculatifs (options sur actions) ou en nature: avantages en nature (billets d'avion, voiture de fonction, logement de fonction, réductions sur les prix des produits de l'entreprise mais aussi oeuvres sociales du comité d'entreprise), liés à la protection sociale (cotisation entre 4 et 8 % à l'ARRCO, entre 8 et 16 % à l'AGIRC, adhésion collective à une mutuelle, régimes de prévoyance facultatifs dits supplémentaires, plan épargne, régime retraite surcomplémentaire, au temps de travail (congrés payés plus longs, horaires inférieurs aux 39 heures, congrés de fin de carrière, congrés pour raisons familiales) ou à la formation (formation sur le temps de travail et/ou payée par l'entreprise) voire honorifiques (l'accès à la salle à manger des dirigeants, le port d'un insigne, la présence d'un tapis dans le bureau).

Tout cela n'est pas neuf. Certaines entreprises pratiquent ces méthodes depuis des décennies. Citons pour mémoire, les voitures des salariés de constructeurs automobiles, le logement gratuit (mais dans les houillères, quand un contremaître héritait d'une maison précédemment affectée à un ingénieur, on enlevait le bidet de la salle de bains), les billets d'avion pour toute la famille des salariés des compagnies aériennes, etc.

Ces montages complexes ont un but à la fois d'homogénéisation (du personnel vis-à-vis de l'extérieur) et de différenciation (marquer qui sont les cadres dirigeants, distinguer les «meilleurs», bien séparer les torchons des serviettes).

Pour les entreprises et les salariés qui en profitent, un intérêt important des compléments facultatifs est qu'ils échappent dans une large mesure aux cotisations sociales et à l'IRPP. L'évitement des cotisations sociales n'a pas que des avantages pour les salariés qui ne voient pas les sommes en question entrer dans le calcul des droits à pension de retraite mais il est très économique pour l'entreprise. Quant à la fiscalité, les spécialistes recommandent aux entreprises d'utiliser à plein les rémunérations annexes pour les salariés de très haut niveau (400 000 francs par an d'après les uns, 800 000 francs pour les autres) pour lesquels la fiscalité

directe est qualifiée de «confiscatoire» (41% à la marge (1), le taux moyen dépendant entre autres de la situation familiale).

Les différents éléments de la rémunération présentent parfois des aspects de compensation (les enseignants sont relativement peu payés mais ont beaucoup de vacances) mais le plus souvent ils sont cumulatifs: c'est dans les grandes entreprises efficaces et sociales où l'on a six semaines de congés payés qu'on touche des montants de participation et d'intéressement équivalent chacun à deux mois de salaire, c'est dans les PME novatrices et prospères à hauts salaires qu'on est formé en permanence et qu'on bénéficie d'options sur actions, c'est dans les entreprises textiles où le salaire des trois quarts des ouvriers est le SMIC qu'on ne connaît rien d'autre que la prime d'ancienneté. C'est ce que les économistes appellent l'effet Matthieu (2).

L'exclusion massive des personnes ayant un contrat à durée déterminée et de celles ayant un contrat à durée indéterminée mais nouvellement embauchées, constatée par Monique Bianchi, Jacques Cottereau et Alain Yvergniaux dans leur analyse de 94 accords d'intéressement (3) traduit la dualité dans l'effectif de l'entreprise: autour de l'ossature de l'effectif permanent, le «noyau dur» gravite un deuxième cercle de salariés caractérisés par la précarité de l'emploi, exclus de la logique d'appartenance à l'entreprise. Fondamentalement, notent les auteurs «l'exclusion pure et simple du droit à l'intéressement des salariés sous statut précaire fait naître de fortes interrogations, au moment où les stratégies d'emplois mises en oeuvre majoritairement concourent à une baisse de l'emploi permanent, au profit d'un recours plus important aux emplois précaires. Le recours de façon durable et permanente à ces emplois précaires, d'un point de vue économique diminue les coûts salariaux, permet de la flexibilité et à ce titre participe à l'amélioration des résultats et au dégagement d'un intéressement».

Procédant du même principe, quand des licenciements permettent d'accroître la productivité et d'améliorer les résultats, la participation financière revient juridiquement à ceux qui sont restés. Mais moralement, ceux qui ont été sacrifiés au redressement ne sont-ils pas les créanciers de l'entreprise?

La «participation financière», soit l'ensemble de la participation et de l'intéressement couronné par le plan d'épargne entreprise, n'est évidemment pas une technique neutre. Historiquement, l'idéologie de la participation a été très clairement de mettre un frein à la lutte des classes, en créant un intérêt commun au capital et au travail.

4

Aujourd'hui, les différentes formes de rémunération variable et de participation financière sont généralement liées à la gestion participative et au projet d'entreprise, les unes comme les autres étant destinées à motiver le personnel (4). Ils peuvent entraîner des phénomènes d'attachement extrêmes, un «esprit-maison» confinant au nationalisme d'entreprise, celle-ci se transformant en chapelle, voire en secte. Cette dérive est d'ailleurs prise au sérieux par certains dirigeants de groupes qui dans l'intérêt bien compris de l'ensemble, cherchent à doser subtilement l'attachement (psychologique et financier) des salariés entre l'établis-

sement, l'entreprise et le groupe pour éviter le développement d'une mentalité «clochemerle» et ne pas créer d'entraves à la mobilité des salariés à l'intérieur du groupe.

Nous nous sommes efforcés dans ce numéro de poser quelques jalons dans ce vaste domaine de la rémunération du salarié, sans pouvoir épuiser la question dont nous avons d'ailleurs volontairement limité le champ: on ne trouvera ni réflexion philosophique (prix du travail ou prix de la force de travail?) ni arsenal statistique (qui gagne quoi?), simplement quelques éclairages sur les politiques de rémunération - plus ou moins globales - et un point, qu'il nous paraît fondamental de faire, sur la querelle du SMIC. Car finalement à la fois pour la justice de notre société et la compétitivité de notre économie la véritable question se pose peut-être ainsi: comment globalement la France en est-elle arrivée à ne pas savoir créer un nombre de postes de travail qui corresponde à sa population adulte avec une productivité suffisante pour permettre une rémunération décente?

MARIE-NOËLLE AUBERGER-BARRÉ

(1) Rappelons que la fiscalité directe française est très faible par rapport aux autres pays européens. Le taux nominal maximal d'IRPP est de 56,8% et s'applique sur la dernière tranche (et non sur la totalité); les revenus salariaux ayant déjà subi un abattement de 10% (plafonné à 66.950 F) puis de 20% (plafonné à 121.400 F par salaire), le taux marginal effectif maximal d'imposition directe d'un salarié est de $0,90 \times 0,80 \times 0,568 = 0,40896$ soit environ 41% jusqu'à 670.000 francs et 56,8% seulement au-delà.

(2) Evangile selon Saint Matthieu chapitre 25, versets 14 à 30. Parole des talents «à ceux qui ont beaucoup on donnera encore plus, à ceux qui ont peu on enlèvera même le peu qu'ils possèdent».

(3) Monique Bianchi, Jacques Cottureau et Alain Yvergniaux: «L'intéressement en France, réalité et enjeux» Penn-Etudes et Conseils, Etude réalisée grâce au financement de l'IRES - Avril 1988.

(4) A propos de motivation, citons le mot d'un professeur de biologie rapporté par Hubert Landier «l'être le plus motivé du monde est le rat de laboratoire qui passe son temps à parcourir des labyrinthes pour trouver sa nourriture».



SALAIRE ET RÉMUNÉRATION

Le salaire n'est pas l'ensemble de la rémunération qui elle-même ne se confond pas avec le revenu, ce dernier comprenant par exemple les allocations familiales, les intérêts de l'épargne et les revenus du patrimoine et étant plus pertinent au niveau familial qu'individuel. Il en constitue néanmoins le noyau dur.

7

Dans la jungle des rémunérations du travail, nous nous sommes efforcés d'ouvrir quelques pistes: cela ne signifie nullement que l'ensemble soit défriché ni même répertorié, encore moins qu'il se soit transformé en un jardin à la française. Néanmoins, nous espérons apporter une contribution à la clarification des termes et de ce qu'il recouvrent, et aider ainsi à de meilleures négociations dans les branches et les entreprises.

Nous avons pris de l'ampleur



Pour mieux vous couvrir

En choisissant de faire plus que de l'assurance, notre mutuelle se trouve maintenant au cœur d'un groupe ancré dans des activités variées et complémentaires : assistance, distribution, banque, communication, tourisme, agro-alimentaire... En assurant les non-fonctionnaires via "La Sauvegarde", nous avons pu accueillir vos proches et, devenant plus nombreux, nous sommes devenus plus solides. En exerçant notre métier d'assureur, nous avons développé des compétences en gestion de patrimoine et, conformément à notre vocation mutualiste, nous les mettons aujourd'hui à votre disposition par nos produits d'épargne et de placement. Pour vous, agents du service public, le bénéfice de tous ces progrès ne se fait pas attendre : davantage de services, des bureaux plus proches, des tarifs plus compétitifs, des privilèges qui vous sont exclusivement réservés... Vous voulez en savoir plus : tapez 3615 GMF ou appelez gratuitement le 05 00 12 12.



La Garantie Mutuelle des Fonctionnaires

SALAIRE DIRECT, SALAIRE INDIRECT, SALAIRE DIFFÉRÉ

Combien gagnez-vous? Bien difficile de répondre abruptement à cette question - en dehors même du fait qu'une pudeur mal placée empêche le Français de dire et combien il gagne et pour qui il vote - car c'est le montant du virement à la fin de chaque mois qui intéresse votre voisin alors que le recruteur éventuel s'intéresse à une somme globale quelle soit payée en douze ou treize mois. Selon l'interlocuteur et le désir du moment (faire plaindre le cadre en voie de prolétarianisation ou bien faire envie plutôt que pitié) on répondra le net mensuel sans parler des primes de fin d'année ou le brut annuel... Quant à l'employeur, il raisonnera sur le coût global. Entre «je gagne 18 000 par mois», «j'ai 300 000» et «vous me coûte près d'un demi-million», rien n'est faux... Et dans les différentes négociations collectives, les choses ne sont pas plus évidentes, c'est pourquoi Paul Cadot, secrétaire national de l'UCC et membre du bureau de l'AGIRC, tente ci-dessous de mettre un peu d'ordre dans le vocabulaire et les concepts.

En matière de rémunération, la complexité des situations réelles s'accompagne d'une confusion dans les termes qu'il nous semble indispensable de clarifier.

De quel salaire parle-t-on?

En rapide analyse les notions de revenu du travail et de salaire semblent identiques pour les salariés! La réalité est bien différente et suivant les cas, les auteurs ou les centres d'intérêts on trouvera les notions de salaire net, revenu imposable, salaire brut, coût salarial, salaire direct et salaire indirect.

Nous allons essayer dans les quelques lignes qui suivent de clarifier ces notions et leur appréhension par les différents acteurs.

Le **salaire net** est celui généralement cité lorsque l'on pose la question à un salarié, il correspond au net à payer habituellement porté en bas et à droite d'une feuille de paye. Le net annuel est souvent moins bien connu, non pas que la multiplication par 12 pose problème au salarié, voire au cadre lambda, mais parce que mois après mois le net à payer n'est pas constant du fait de diverses primes péri-

diques fixes ou aléatoires et que suivant les professions et les entreprises le nombre de mois de rémunération varie entre 12 et 14,5 voir 15.

Le **salaire imposable** que chacun d'entre nous reporte sur sa déclaration de revenus est-il, lui, égal à la somme des nets perçus sur feuille de paye?

La réponse est là encore négative, en effet certains éléments de la rémunération ne sont pas imposables tandis que certaines retenues sur feuille de paye sont, elles réincorporées dans le revenu imposable. (à titre d'exemples non exhaustifs les indemnités de transport sont en tout ou partie non imposables, de même que les indemnités dites de nuisances tandis que sont réincorporées les cotisations mutuelle lorsqu'elles ne sont pas obligatoires et la CSG). Le montant éventuel de l'intéressement est lui aussi incorporé s'il n'a pas été viré dans un plan d'épargne entreprise (PEE).

Les notions de salaire brut, salaire indirect et salaire différé sont encore moins bien perçues par l'ensemble des salariés.

Le **salaire brut** est un chiffre abstrait, dont chacun sait qu'il est largement supérieur aux trois premiers, l'équation brut - retenues = net est bien connue.

C'est ce chiffre qui sert de base au calcul de l'ensemble des cotisations sociales et au calcul de nombre de prestations. Alors qu'il n'a pas de réalité palpable pour les salariés, c'est celui qui est défini dans les négociations salariales, (cependant, il peut arriver qu'une partie seulement de ce salaire brut soit négociée).

Le **salaire indirect** correspond lui à la partie de charges, tant patronales que salariales qui ouvrent droit à des prestations sociales immédiatement disponibles si nécessaire. Rentrent dans cette catégorie les cotisations maladie de Sécurité Sociale et de prévoyance, les cotisations chômage, la participation aux chèques restaurants ou chèques de vacances, le financement des oeuvres sociales des comités d'entreprises.....

D'après certains auteurs, les cotisations d'allocations familiales rentrent dans cette catégorie, mais du fait que l'attribution des allocations n'est en rien liée à la situation de salariat, la nature de ces cotisations est, d'après nous, plus proche d'une taxe sur salaire.

Le **salaire différé** correspond lui à des retenues effectuées sur le salaire pour assurer un revenu ultérieur; c'est essentiellement le cas des cotisations prélevées pour assurer les pensions de retraite. Il y a d'autres occasions de disposer de revenus différés: la participation dont la disponibilité n'est acquise que cinq ans après l'attribution, les indemnités de départ en retraite dont le montant est proportionnel à la durée de présence dans l'entreprise.

Le **coût salarial** correspond lui à l'ensemble des frais que supporte l'employeur du fait du salarié. Pour l'employeur il est égal au salaire brut plus l'ensemble des charges dites patronales, qu'il s'agisse de cotisations ou de taxes: taxe sur les salaires, taxe d'apprentissage, 1% logement, taxe transport.... Il est à noter que lors de la création d'un droit, qu'il s'agisse des indemnités de départ en retraite ou de fin de carrière ou bien des prestations de retraite complémentaires (dans le cas de régimes chapeaux non réassurés), la majorité des employeurs omettent d'inscrire ces charges correspondant au salaire différé en engagements hors bilan c'est le passif social de l'entreprise encore peu pris en compte dans les habitudes françaises.

Ces concepts quelque peu précisés, quels sont les rapports quantitatifs entre ces différents éléments?

Entre les deux extrêmes, salaire net et coût salarial, l'écart est presque du simple au double: en prenant le salaire net comme base 100, le salaire brut est de l'ordre de 125 tandis que le salaire brut augmenté des seules cotisations patronales sera d'environ 180, les différentes taxes et autres contributions patronales portant le coût salarial aux environs de 200.

Le vocabulaire étant précisé, nous pouvons nous pencher maintenant sur la négociation des dits revenus. Et il faut constater que la situation y est tout aussi complexe.

Négociation, connaissance et tabou

Négocier les salaires et négocier les revenus du travail, ces deux actions théoriquement simultanées sont très rarement concomitantes. Et pourtant qui prêterait à une clarification?

De tous temps la connaissance des salaires a été une question tabou en France, les informations sur ce sujet incomplètes et les débats confus.

A titre d'exemple, les négociations dans la fonction publique portent sur les salaires indiciaires des différentes catégories de fonctionnaires, certes ces derniers ont une incidence sur les revenus, mais les primes sont généralement passées sous silence et exclues du débat! Les ministères et les administrations, pour faire admettre une évolution de ces salaires indiciaires généralement inférieure aux évolutions des indices de coût de la vie, font intervenir la notion de GVT (glissement vieillesse technicité), donnée oh combien abstraite pour chacun des salariés!

De même dans la majorité des entreprises du secteur privé, les négociations (ou ce qui en tient lieu dans le cadre de l'obligation annuelle de négocier) sont conduites de façon parcellaire, voire tronquée: là où l'individualisation des rémunérations n'est pas totale, les discussions porteront sur les salaires dits barème, mais les budgets d'augmentations individuelles et de pro-

motions ne feront au mieux que l'objet d'une information, les employeurs considérant que les critères d'attribution de celles-ci font partie de leur droit régalien.

Malgré la revendication de la CFDT, il est bien rare que les discussions conduisant aux accords sur l'intéressement et la participation soient conduites en même temps que les négociations salariales.

Décalage dans le calendrier et les acteurs

Le plus souvent les négociations sur la protection sociale, retraite et prévoyance complémentaires, ou surcomplémentaires, seront conduites à d'autres dates, voire par d'autres équipes et la complexité de notre système de protection sociale ne permet pas facilement d'indiquer clairement en face des variations de cotisations décidées les prestations correspondantes.

Se superposent à ces diverses discussions les négociations nationales professionnelles ou interprofessionnelles dont le moins que l'on puisse dire est qu'elles ne sont que peu commentées aux salariés, sauf pour leur indiquer la variation de leur niveau de cotisation.

Nous avons plus haut essayé de préciser le contenu de plusieurs concepts liés au salaire et aux revenus (et encore nous n'avons pas abordé la notion d'avantages annexes et/ou en nature pour lesquels l'imagination française révèle tout son talent); Bien peu nombreux sont ceux des salariés qui ont une vue réelle des revenus qu'ils tirent et tireront de leur activité professionnelle. Les employeurs quant à eux ont généralement une vue un peu plus claire de leurs coûts salariaux, encore que certaines charges à long terme ne soient

souvent pas provisionnées, que certains avantages annexes soient perdus dans des rubriques de frais divers et que dans l'ensemble des coûts salariaux une partie ne puisse être ventilée par salarié.

Cette confusion est extrêmement malsaine et permet toutes les confusions:

— le CNPF peut ainsi affirmer que la France est le pays où les charges sociales sont les plus élevées d'Europe alors que les différentes études menées indiquent que nous avons des coûts salariaux notoirement plus faibles que ceux de nos voisins et concurrents les plus proches

— les négociations menées dans les branches et les entreprises ne prennent pas en compte la totalité des situations et la crédibilité des négociateurs s'en trouve amoindrie

— dans un contexte de mobilité professionnelle accrue, il est bien difficile de savoir si la situation nouvelle est en progression ou en régression par rapport à la précédente.

Certaines entreprises, en fait quelques unités, ont mis en place le «check-up» social individualisé permettant à chacun d'avoir une vue complète de ses ressources actuelles et de ses droits. Ceci devrait être généralisé. Il serait intéressant que soit mis en place un système qui permette le suivi de la situation dans les entreprises, voire la comparaison entre elles.

Les négociations seraient facilitées par le fait que les enjeux pourraient être facilement explicités et les objectifs correctement choisis: les débats de société sur l'évolution de notre système de protection sociale seraient eux aussi facilités.

PAUL CADOT

LES PARADOXES DE LA RÉMUNÉRATION

A la fois charge au compte d'exploitation et base du niveau de vie des individus, la rémunération porte en elle-même ses contradictions, nous dit ici Jean Noharet, qui fut DRH d'une grande entreprise et directeur d'Entreprise et Personnel. Il faut les connaître et les analyser afin de pouvoir les surmonter.

Traiter de la rémunération, c'est aussi identifier des paradoxes, de plus en plus présents dans les débats, de plus en plus sources d'affrontements, de tensions qu'il convient d'assumer.

Premier paradoxe, première opposition: économique et social

La rémunération, c'est vrai, est un élément du compte d'exploitation et par là même un élément du coût et donc un élément de la compétitivité de l'entreprise. Et sous cet angle d'entrée, les débats se focalisent sur le poids des rémunérations, des charges sociales que l'on souhaite voir diminuer, sur une réduction progressive ou drastique des salaires, sur le niveau de la négociation salariale, sur des hypothèses dites de délocalisation de l'emploi hors de France, vers l'Asie du Sud-Est, sur la nature et la mise en oeuvre des nouveaux investissements à réaliser... Et rapidement on dérape, dans les entreprises, sur une incompréhension; les uns parlant de l'intransigeance patronale, les autres contestant l'affectation des résultats...

Et par ailleurs, la rémunération a des aspects sociaux qu'on ne peut éluder. Et au plan collectif tout d'abord, l'expérience montre que d'une insatisfaction en matière de rémunération naissent des tensions, des conflits où, compte tenu des effets médiatiques, il est souvent difficile d'entrer en négociation sur des bases objectivables. De plus, derrière ce débat, s'en greffe immédiatement un autre, aux aspects plus individuels, celui sur la motivation. En d'autres termes le salaire, crée-t-il la motivation? Michel Crozier a, sem-

ble-t-il, apporté une réponse lorsqu'il a dit, à l'occasion de la sortie de son dernier livre (1): «les motivations des gens, ça les regarde. S'ils ont de bonnes conditions de travail (entendues au sens large) avec des résultats qui les intéressent, ils se motiveront d'eux-mêmes». Et dans cette conception, resituée dans un tel ensemble, la rémunération, par son montant certes, mais aussi par sa nature, son mode de distribution, son assiette, sa relation avec les performances et les résultats... peut être un élément de motivation.

Ce premier paradoxe en contient un autre souvent occulté: salaire brut, salaire net. Il est tout aussi normal et naturel qu'une direction raisonne en salaire brut incluant toutes les charges légales, conventionnelles ou contractuelles qu'un collaborateur raisonne en salaire net constituant en quelque sorte son niveau. Or ce ne sont pas évidemment les mêmes chiffres!

Deuxième paradoxe, deuxième opposition: individuel-collectif

Il est vrai que la rémunération a depuis longtemps eu une résonance individuelle liée à la fonction occupée, au temps de travail effectué, aux performances réalisées, tous éléments à forte connotation individuelle. Et cette dimension individuelle s'est trouvée récemment renforcée par le double mouvement issu d'une part d'une masse salariale que l'on a souhaité comprimer et d'autre part de la reconnaissance des «mérites» des meilleurs, des plus performants. Ajoutons à cela le développement de l'individualisme qui a poussé

certaines catégories de collaborateurs ou de cadres, notamment dans le tertiaire, à souhaiter un développement de l'individualisation...

Et dans le même temps, les entreprises essayaient de mettre en oeuvre de nouvelles formes de management centrées sur la qualité totale, les démarches participatives, le projet d'entreprise ou d'unité, toutes formules qui visent à développer du collectif, du fédératif. Ajoutons-y les changements liés aux évolutions organisationnelles et techniques (que nous avons analysés plus haut) et visant à générer de nouvelles relations entre personnes, entre services. Et on comprend qu'il y ait eu et qu'il y ait tension, affrontement lorsqu'il s'agit de déterminer le fait à accorder aux augmentations individuelles et la part à accorder aux éléments collectifs de la rémunération (augmentations générales, intéressement...).

Troisième paradoxe, troisième opposition: objectivité - subjectivité

L'entreprise et ses gestionnaires, les pouvoirs publics et ses services de contrôle essaient en permanence de quantifier le poste «rémunération» à la fois pour le cerner, pour en prévoir et en même temps en maîtriser les évolutions. C'est dans cet esprit que se sont mis en place des indicateurs, des indices tels que l'indice INSEE complété jusqu'en 1981-1983 par des «cocktails d'indices», le GVT (Glissement Vieillesse Technique), que l'on a calculé avec précision les évolutions en masse et en niveau, que l'on a découvert l'effet de noria. Tous éléments devenus familiers aux dirigeants.

Et dans le même temps pour le salarié (qui a eu d'autant plus de mal à entrer dans ces éléments chiffrés qu'on ne lui a fourni peu d'explications et qui on comparait son salaire à lui Dupont à celui de salarié moyen parfaitement anonyme!), sa rémunération est subjective. Il va la comparer à d'autres au sein de l'entreprise, à celles offertes dans d'autres entreprises, dans d'autres professions. Et le salarié va se mettre à exiger la conciliation de cet autre couple lui aussi antinomique: égalité - différence.

Quatrième paradoxe, quatrième opposition: part fixe - part flexible

Il s'agit là d'un débat qui prend de l'ampleur depuis que dans les entreprises se sont instaurés et développés des systèmes d'intéressement et de participation en liaison très étroite avec les résultats de l'entreprise, de l'unité, de l'atelier ou du service, résultats par nature fluctuants et variables. Rappelons simplement que les sommes versées à l'occasion de l'intéressement peuvent aller d'un demi mois de salaire supplémentaire à un mois et demi.

Et dans ce débat il convient d'éviter l'écart entre le discours tenu et la réalité des chiffres. En clair, il convient d'expliquer en permanence que l'intéressement étant fondé sur des résultats chiffrés et variables, son montant peut varier dans le temps et à ce titre l'intéressement constitue un élément de la flexibilité de la rémunération. Et à l'inverse, attention au discours souvent entendu selon lequel l'intéressement constitue un élément permettant le maintien et/ou la progression du pouvoir d'achat - ce qui peut être vrai dans la mesure où les résultats de l'année B servant de base du calcul sont supérieurs à ceux de l'année A! En effet que restera-t-il de la crédibilité si ceux de l'année C sont inférieurs à ceux de l'année B et si de ce fait le maintien ou la progression du pouvoir d'achat n'est pas assuré?

Cinquième paradoxe, cinquième opposition: autour de la signification même de la rémunération

Pour le juriste, le salaire continue de s'analyser comme la contrepartie d'un travail identifié à partir d'une durée, d'une qualification incluse dans une échelle de classification. Pour le sociologue, analyste des revendications et des conflits, le salaire s'analyse comme une demande de niveau de vie. Ainsi s'expliquent à nos yeux les revendications chiffrées en centaines de francs («500 francs pour tous», 1 000 francs...). Le meilleur exemple est la demande formulée, il y a environ trois ans par les conducteurs de la RATP qui, obligés

de loger près de leur garage de bus ou de départ de lignes de métro et ne pouvant suivre les augmentations de loyers liées à l'évolution du marché immobilier de la région parisienne, se sont tournés vers leur premier dispensateur de fonds, à savoir la Direction de la RATP, pour demander une augmentation de salaire n'ayant que peu de relation avec l'évolution de l'indice des prix. Ainsi on passe progressivement à travers cette évolution de la notion de salaire du salarié travailleur au salarié consommateur.

D'autres paradoxes doivent être assumés, par exemple:

- opposition entre salaire direct - salaire indirect dont la justification permet d'entrer dans la notion de salaire différé individuel mais aussi dans celle de solidarité entre générations,

- opposition dans l'affectation des résultats à la rémunération versée au salarié producteur et aux dividendes de l'actionnaire et aux investissements.

On ne saurait terminer ce tour d'horizon, sans parler d'éthique qui conduit à passer de la rémunération au revenu minimum et sans parler des exclus, fruits d'une société à deux ou trois vitesses.

JEAN NOHARET

(1) "L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post industriel". Inter Editions



CONTRÔLER L'INDIVIDUALISATION DES RÉMUNÉRATIONS

L'individualisation des rémunérations a été depuis plusieurs années un axe de travail pour l'UCC qui a cherché à la fois à l'appréhender statistiquement et à l'analyser socialement. Michel Rousselot, nous expose ici l'état de la question et les positions de l'UCC largement partagées au plan international par les organisations des cadres et portées par le Comité Mondial des Cadres FIET.

Un outil pour mesurer l'individualisation

L'UCC a mené des travaux depuis quelques années sur les salaires individuels. Il nous était en effet apparu que les instruments statistiques auxquels on avait coutume de se référer étaient le plus souvent utilisés sous forme de moyennes qui de fait cumulaient en leur sein d'énormes disparités.

En particulier pour les cadres, la baisse tendancielle qu'on a observée du salaire moyen de la catégorie «cadres» INSEE comparée à la catégorie «ouvriers» conduisait à un certain nombre de polémiques sur la «paupérisation» des cadres, alors que cela découlait principalement d'une modification structurelle de la population cadres, avec une augmentation importante de cette population (principalement par des jeunes à niveau de salaires moins élevé). Il y avait effectivement bien baisse tendancielle du salaire moyen de la population, indépendamment de l'évolution des salaires des individus, parce qu'il y avait modification de la composition de cette population.

Pour analyser plus précisément ces phénomènes, nous avons donc mis au point et ensuite développé un instrument d'observation des salaires individuels. Nous avons conçu cette enquête sous le nom d'OSCAR (Observatoire des salaires des cadres et de leurs revenus). Nous avons commencé, il y a une dizaine d'années, avec un panel relativement réduit que nous avons augmenté par la suite, puis que nous avons généralisé au sein de notre confédération pour l'ensemble des

salariés sous le nom de SOSI (Système d'observations des salaires individuels). La méthodologie consiste à demander aux individus de nous indiquer pour deux années consécutives, quel est leur revenu salarial individuel net (en intégrant donc l'ensemble des éléments qui concourent à ce revenu: augmentations collectives, ancienneté, primes, intéressement lorsqu'il est imposable). Nous avons travaillé en masse annuelle, en mesurant bien à chaque fois l'évolution pour un même individu.

Quels enseignements peut-on tirer?

La proportion de salariés concernés par les augmentations individuelles est extrêmement élevée: de l'ordre de 50% (d'autres enquêtes ont corroboré ces ordres de grandeur). La part d'individualisation sous la forme de primes est relativement faible par rapport à l'individualisation effectuée sous forme d'augmentation de salaires mensuels.

Individualisation et pouvoir d'achat

L'influence des augmentations individuelles sur le pouvoir d'achat est très importante. Ceux qui n'ont pas eu d'augmentation individuelle voient leur pouvoir d'achat régresser ou stagner contrairement à ceux qui en ont bénéficié. Autrement dit, le fait d'avoir ou non une augmentation individuelle est un élément extrêmement discriminant pour finalement avoir ou non

une progression de son pouvoir d'achat.

Avoir une augmentation individuelle est une condition nécessaire, ce n'est pas une condition suffisante car nous constatons chaque année une perte de pouvoir d'achat pour une proportion non négligeable de personnes ayant reçu une augmentation individuelle. (cf. fig I)

Les augmentations individuelles prennent des formes et découlent de procédures très diverses: les augmentations à l'ancienneté ont une grande importance chez les employés alors que les augmentations sans promotion arrivent en tête chez les cadres.

Si on regarde les enquêtes qui sont effectuées par différents organismes dans ce domaine, chacun a sa propre définition des augmentations individuelles et des augmentations collectives. Demander aux individus (comme nous le faisons) de se positionner ne paraît pas moins raisonnable que de retenir le formalisme de la décision qui est prise dans l'entreprise. Dans les petites entreprises, le formalisme est très peu présent, ce qui rend très difficile la distinction entre ce qui relève de l'individuel et ce qui relève du collectif; dans les entreprises importantes (avec grilles de classification) il arrive qu'une promotion dans la grille cache en réalité une augmentation accordée pour résoudre la situation individuelle d'une personne qui continue à faire le même travail qu'avant. Dans tous les cas, les choses sont très entremêlées, le buisson est serré et il est difficile de faire la part de ce qui est individuel et de ce qui est collectif.

Augmentation individuelle et appréciation des résultats

Depuis quelques années, nous avons ajouté une question pour essayer de savoir si l'augmentation individuelle découlait d'une procédure d'appréciation des connaissances, résultats ou mérites. La proportion de oui est assez élevée surtout chez les cadres avec cependant une tendance à la régression, un peu moins chez les ouvriers et les techniciens, agents de maîtrise. Les employés restent dans une zone basse, comme si pour cette population on ne savait pas très bien quelles procédures mettre en oeuvre. (cf. fig II)

L'évolution ces dernières années de la

proportion de personnes touchées par des augmentations individuelles montre, pour la population cadre une augmentation assez régulière et des niveaux maintenant analogues pour les agents de maîtrise-techniciens et pour les employés. Enfin, les ouvriers partis de la zone des 20% atteignent maintenant celle des 40%. S'agit-il d'une transposition des anciennes rémunérations au rendement? En tout cas l'évolution est assez claire. (cf. fig III)

Qu'observe-t-on en outre?

L'importance des résultats précédents nous a conduits à d'autres investigations plus qualitatives qui font apparaître les tendances suivantes:

- Tout d'abord, avec la baisse de l'inflation, l'ensemble des augmentations représente un pourcentage plus faible de la masse salariale, dans le même temps la réduction des augmentations collectives conduit à ce que les augmentations individuelles prennent plus d'importance.

- Deuxième observation: dans un certain nombre de cas, et notamment pour les cadres, les augmentations collectives sont souvent ramenées à zéro. Et cette tentation perverse continue même dans une période où les bénéfices des entreprises se sont rétablis. Par exemple, lors de la négociation à l'automne 1989 dans la branche du pétrole (négociation qui présente l'intérêt de ne pas débattre uniquement des salaires minimum conventionnels, mais d'examiner les salaires réels) il y a eu une volonté de la chambre patronale d'exclure les cadres de l'augmentation collective qui était prévue. Et il a fallu une pression syndicale assez forte, qui a pu se faire fort heureusement dans l'unité, pour s'opposer à un processus extrêmement dangereux.

- Troisième observation: les systèmes d'évaluation sont toujours sujets à caution. Ils ont des caractéristiques qui sont liées en principe à la valeur de l'individu, à ses résultats en fonction d'objectifs ou à l'évolution de postes de travail... et qui le plus souvent s'appuient sur des entretiens annuels (avec parfois une ou deux étapes en cours d'année). Nous avons vu se développer dans un certain nombre d'entreprises, des dispositifs de formation pour les cadres appelés à utiliser ces systèmes,

ce qui nous semble en effet nécessaire, si l'on ne veut pas dans ce domaine faire n'importe quoi.

- Quatrième observation: les possibilités de faire appel des décisions prises en matière d'individualisation sont très peu fréquentes. Dans quelques cas, il nous est indiqué qu'une telle possibilité d'appel existe au niveau hiérarchique $N + 2$ ou auprès du directeur de l'entreprise; parfois des commissions de notation sont mises en place, mais tout cela reste extrêmement rare.

- Enfin, et ce sera ma dernière observation plus qualitative: la mise en place de l'individualisation dans les entreprises n'est que très rarement discutée, négociée avec les organisations syndicales et fait encore plus rarement l'objet d'un accord en ce qui concerne l'enveloppe des augmentations, les procédures ou leur contrôle.

Les conditions de l'individualisation

L'initiative en matière d'individualisation des salaires est venue ces dernières années des directions d'entreprise. Elles ont pu être poussées par des nécessités liées à la conjoncture (baisse de l'inflation, volonté de rationaliser les augmentations puisque la baisse de l'inflation conduisait à limiter les augmentations en masse) mais un phénomène de mode a aussi joué de façon extrêmement importante. Mode idéologique, vent libéral. J'ai été frappé, il y a quelques années, par un certain nombre de colloques qui annonçaient des programmes relativement techniques et dont le contenu se réduisait à chanter des hymnes à la gloire de la performance individuelle. Le décalage entre le sérieux de ce qui était annoncé et le caractère idéologique des interventions était assez frappant. Au cours de cette même période nous avons entendu Antoine Riboud expliquer qu'il était hostile au salaire au mérite, excepté pour les cadres, et le directeur des relations humaines de Peugeot se prononcer pour un système de rémunération au mérite pour l'ensemble des salariés.

Du côté des salariés, les opinions aujourd'hui encore restent extrêmement partagées. Il n'y a pas le plus souvent un rejet global (notamment chez les cadres,

mais cela va au-delà des cadres me semble-t-il). La possibilité de faire le point avec sa hiérarchie est souvent (dans les systèmes d'appréciation) bien accueillie. Plus particulièrement chez les cadres nous observons des réactions plus positives chez les jeunes, plus négatives chez les anciens: il est vrai que les corrélations que nous établissons à propos de l'individualisation en fonction de l'âge montrent que les jeunes cadres profitent beaucoup plus en terme de gains de pouvoir d'achat de l'individualisation que les cadres âgés. S'il n'y a donc pas une hostilité forte, farouche, a priori parmi les cadres, l'hostilité peut cristalliser assez rapidement lorsqu'un certain nombre d'événements interviennent: propositions ou décisions d'augmentation collective ramenées à zéro, absence de transparence, absence d'explication, absence de recours... Cela est alors perçu comme s'effectuant à la tête du client. Que ce soit à Peugeot, à la SNCF ou chez Bull, des conflits sont apparus à partir de problèmes liés à des politiques d'individualisation des rémunérations. De plus les cadres ne se sentent pas toujours prêts, ne s'estiment pas toujours en mesure de jouer le rôle d'évaluateur qui leur est demandé pour ce type de procédure. Cela peut recouvrir un refus de prendre ses responsabilités mais il s'agit souvent davantage de la perception des ambiguïtés ou des insuffisances des systèmes mis en place.

Au sein de la CFDT, nous avons connu des débats extrêmement compliqués sur ce sujet avec au départ un double rejet: rejet de l'individuel par rapport au collectif et rejet tenant au fait que l'on estime ne pas pouvoir peser sur la façon dont l'individualisation est mise en oeuvre. Mais comme dans le même temps se développait l'importance de l'individualisation, nous avons été amenés à réagir et à ne pas en rester simplement à une attitude de rejet. C'est dès 1984 que l'UCC s'est prononcée pour le fait que «les rémunérations puissent être pour partie liées aux performances de l'individu et au groupe de travail». Cela nous a conduit ensuite à élaborer des propositions que nous avons résumées sous la forme de sept conditions concernant l'individualisation des rémunérations. (cf. encadré I). Elles servent aujourd'hui de guide à un certain nombre de débats dans les entreprises entre représentants syndicaux et patronaux.

Dans ce domaine, nous avons constaté des similitudes avec les attitudes syndicales dans d'autres pays. C'est par exemple le cas du syndicat britannique des salariés de banques (BIFU) qui a élaboré un guide en neuf points. (cf. encadré II)

Ces similitudes ont permis au Comité Mondial des Cadres FIET, de retenir de son côté des lignes directrices qui s'inspirent des deux textes précédents, et qui guident les interventions des organisations syndicales de cadres en Europe et au-delà. (cf. encadré III)

Questionnements pour l'avenir

A partir d'une situation dans les entreprises où nous nous heurtons à la quasi impossibilité de discuter avec les directions, nous nous sommes efforcés de nous donner des instruments pour obtenir des négociations et peser dans les débats. Mais il faut souligner que plusieurs chantiers complexes restent maintenant ouverts.

- D'abord, tout ce qui a trait aux critères d'individualisation, la nature de ces critères, le lien avec les objectifs, le lien avec les moyens.

- Ensuite, les différents niveaux de collectif ou d'individuel. Les choses sont en-

tremêlées entre l'entreprise, l'établissement, l'atelier, le service, l'équipe, l'individu. Le travail est rarement individuel dans les entreprises, comment prendre en compte réellement les différents niveaux d'interactions?

- En outre, les différents systèmes d'individualisation ne peuvent se concevoir en dehors des autres aspects de la gestion de l'entreprise, en dehors du système de production, en dehors des systèmes de décision et de pouvoir, en dehors des systèmes d'organisation du travail... Quelle liaison établir entre les rémunérations (y compris leurs formes individualisées), les qualifications, les classifications, les carrières?

- Enfin la crédibilité est un élément tout à fait essentiel et constitue même la condition indispensable. Cela nous conduit à insister sur la nécessité de la transparence, de la négociation, du contrôle. Car s'il n'y a pas transparence, s'il n'y a pas négociation, s'il n'y a pas contrôle, il n'y a pas de crédibilité et les systèmes d'individualisation ont alors, y compris en termes d'efficacité économique, des résultats négatifs sur les entreprises. Cela justifie à l'évidence le droit au recours car les risques d'erreurs demeurent.

MICHEL ROUSSELOT

Les sept conditions de l'UCC

Les sept conditions de l'UCC pour contrôler les dispositifs d'individualisation:

1. La transparence doit être assurée.

Une information complète sur l'ensemble des niveaux de salaires dans l'entreprise doit être accessible, avec l'ensemble des éléments de rémunération (primes, etc) qui sont trop souvent cachés.

2. L'organisation syndicale doit négocier l'ensemble des rémunérations:

les salaires réels et non seulement les salaires minima, les augmentations collectives et les règles d'individualisation, les primes et avantages divers individuels et collectifs.

3. Les règles d'individualisation doivent être négociées avec l'organisation syndicale.

Elles doivent garantir la part d'augmentation collective, préciser la part qui dépendra des résultats collectifs (au niveau de l'entreprise, de l'établissement ou de certaines équipes de travail) et celle qui découlera des résultats individuels.

Ces trois niveaux sont indispensables car les résultats collectifs et individuels sont souvent étroitement liés dans le travail effectué.

Les critères d'évaluation des résultats individuels, ainsi que l'obligation de communiquer les bilans aux intéressés doivent être clairement indiqués.

4. Les critères d'appréciations des résultats doivent être négociés avec l'organisation syndicale puis avec l'individu concerné.

Selon les fonctions, les critères doivent découler d'objectifs préalablement débattus et définis, tenir compte des moyens disponibles (matériels et humains, qualifications, possibilités de formation, évaluation des techniques, etc), comporter des éléments qualitatifs et quantitatifs.

5. L'évolution des résultats doit être discutée au niveau de chaque individu et de chaque groupe de travail concerné.

Pour le permettre, un document écrit doit avoir consigné, pour chacun, les critères retenus et les procédures d'appréciation utilisées.

6. Chaque individu doit disposer d'une procédure de recours.

Cette procédure doit s'exercer à un niveau hiérarchique supérieur à celui avec lequel les critères et procédures d'appréciation des résultats ont été définis. L'individu dans cette démarche doit pouvoir être assisté de son organisation syndicale.

7. L'organisation syndicale et les salariés doivent connaître et contrôler les résultats de la politique salariale.

Un bilan annuel doit en être établi, permettant notamment de mesurer les conséquences des dispositifs d'individualisation (disparités, effets cumulatifs sur plusieurs années...).

Guide de BIFU* sur les rémunérations individualisées:

- 1) Garantie de la participation des syndicats aux négociations.
- 2) Garantie d'une augmentation minimum annuelle.
- 3) Définir des objectifs et des critères.
- 4) Droit d'appel et d'intervention des syndicats.
- 5) Type de système salarial.
- 6) Implication des syndicats dans le démarrage et le suivi du système.
- 7) Formation de ceux qui interviennent comme opérateur et des représentants syndicaux.
- 8) Pas de lien automatique, entre le système d'individualisation et les procédures disciplinaires.
- 9) Nécessité qu'il n'y ait pas de répercussion négative du fait des mandats, des activités de représentation syndicale ou publique.

* BIFU : Bank, insurance and finance union
(Royaume-Uni)

Lignes directrices à propos de la flexibilité des salaires du Comité Mondial des Cadres (FIET).

La conférence propose de suivre les lignes directrices ci-après:

1. Négociation avec les syndicats sur tout système de salaire flexible.
2. Garantie d'augmentations salariales annuelles minimales dans le cadre des négociations collectives.
3. Accord sur la sélection des objectifs et des critères d'évaluation.
4. Droit d'appel et de représentation des cadres par leurs syndicats.
5. Participation des syndicats à la révision de tous les régimes salariaux.
6. Pas de corrélation entre le salaire et les procédures disciplinaires.

Figure I

Proportion de cadres ayant subi un recul de leur pouvoir d'achat

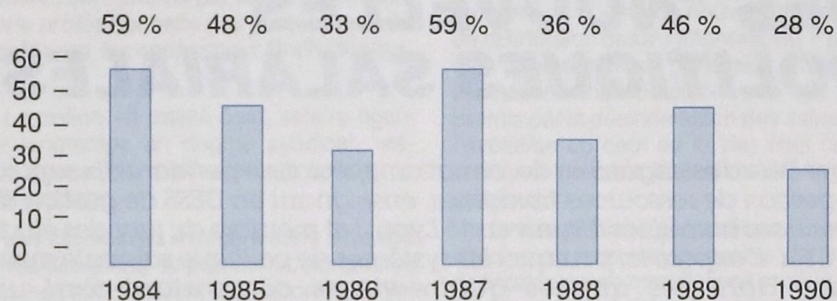


Figure II

Proportion des salariés concernés par des procédures d'appréciation

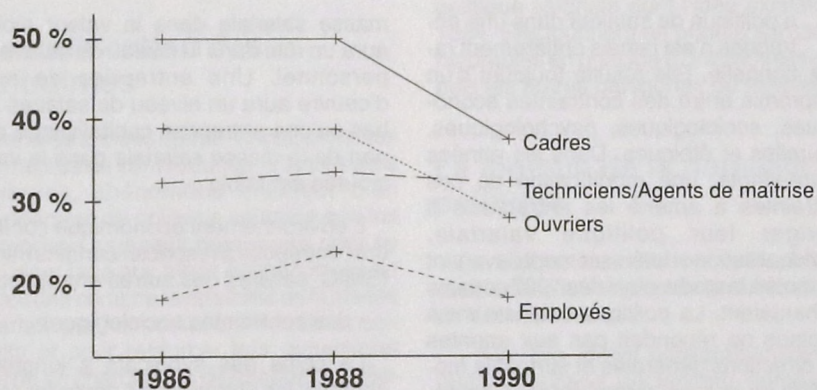
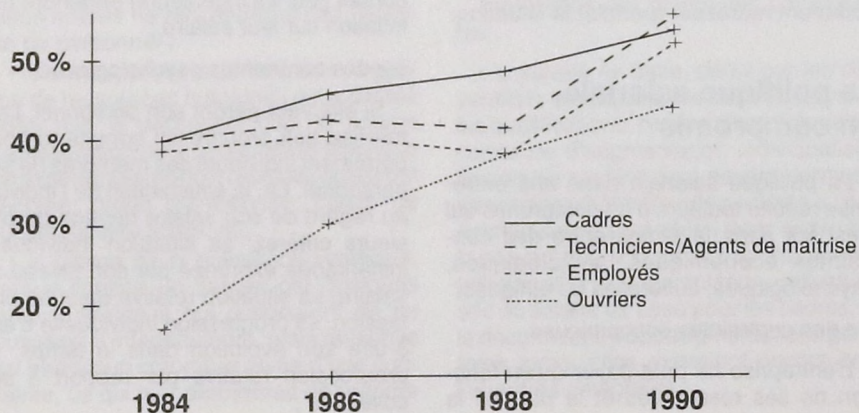


Figure III

Proportion des salariés concernés par des augmentations individuelles



LE DEMI-ÉCHEC DES "NOUVELLES POLITIQUES SALARIALES"

Pierre Béard est ingénieur de formation, spécialiste pendant dix sept ans en gestion de ressources humaines, enseignant en DESS de gestion des ressources humaines à l'université Lyon 3 et membre du jury des études au CESI. Il expose ici pourquoi les systèmes de politique salariale mis en place dans les années quatre-vingts comportant tant une individualisation des salaires qu'un intéressement à divers niveaux, bien que censés apporter motivation du personnel et efficacité accrue, ont souvent été des échecs. Il définit à l'usage des hiérarchiques les conditions qui permettent de réussir ... et on verra qu'elles vont dans le sens d'une plus grande transparence dans l'entreprise.

La politique de salaires dans une entreprise n'est jamais entièrement rationnelle. Elle résulte toujours d'un compromis entre des contraintes économiques, sociologiques, psychologiques, culturelles et éthiques. Dans les années quatre-vingts, une modification de ces contraintes a amené les entreprises à changer leur politique salariale, individualisation et intéressement devenant des mots à la mode, mais dès 1987 certains déchantaient. La politique salariale mise en place ne répondait pas aux attentes des directions générales et surtout la motivation de leur personnel qu'elles en espéraient n'était pas au rendez-vous, pire, le personnel se démotivait. Et pourtant cela aurait pu marcher. Nous chercherons à montrer ce qui a biaisé les résultats attendus (le processus de mise en place et de suivi, le style de management) et comment redresser (parfois) la situation.

La politique salariale, un compromis

La politique salariale dans une entreprise résulte toujours d'un compromis qui s'est fait dans le temps entre des contraintes économiques, sociologiques, psychologiques, culturelles ou éthiques.

- des contraintes économiques

L'entreprise ne peut payer qu'en fonction de ses ressources et la part de la

masse salariale dans la valeur ajoutée aura un rôle dans le niveau de salaires du personnel. Une entreprise de main-d'œuvre aura un niveau de salaires plus bas qu'une entreprise capitalistique où la part de la masse salariale dans la valeur ajoutée est faible ;

L'environnement économique contraindra l'entreprise à respecter certains minima (SMIC, salaires des autres entreprises) ;

- des contraintes sociologiques

Le poids des syndicats a longtemps contraint les entreprises à accorder certaines augmentations de salaire et à négocier les règles dans l'élaboration des classifications ;

La rareté de certains métiers (informatique) ou de certaines catégories de personnel (jeunes ingénieurs) engendre une inflation sur leur salaire ;

- des contraintes psychologiques

Si elle veut garder son personnel, l'entreprise doit prendre en compte le comportement individuel des membres de son personnel. Or, la satisfaction de l'individu au regard de son salaire dépend de plusieurs critères : sa situation individuelle instantanée exprimée par son niveau de salaire, sa situation relative dans sa profession, sa progression individuelle c'est-à-dire son évolution dans le temps, sa progression relative par rapport à ses collègues ;

- des contraintes culturelles et éthiques

L'égalitarisme ou l'individualisation des salaires sont prônés par telle ou telle catégorie professionnelle (les postés sont très égalitaires, les cadres pour l'individualisation) ;

La notion «à travail égal, salaire égal» fut longtemps un dogme syndical, «récompenser les meilleurs» est un dogme hiérarchique.

Les contraintes évoluent dans le temps et les directions du personnel, par petites touches successives, ont élaboré leur système de salaires qui devient un élément de la culture de l'entreprise. Pour le modifier radicalement il faudra donc que les contraintes subissent des mutations profondes reconnues de tous car cette modification entraînera un changement culturel qui devra être accepté du personnel.

La modification des contraintes

Dans les années quatre-vingts, certaines contraintes se sont réduites, d'autres sont apparues, phénomène initiateur d'un changement de politique salariale que les entreprises jugeaient nécessaire pour se sécuriser face aux aléas économiques en créant une certaine réversibilité de la masse salariale par les bonus individuels et collectifs et pour renforcer leur dynamique interne en cherchant à développer la «Motivation» par l'individualisation.

Les principaux changements dans les contraintes furent :

- la réhabilitation de l'entreprise par le gouvernement socialiste qui a fait espérer aux dirigeants qu'une plus grande collaboration interne ne rencontrerait pas l'hostilité du personnel ;
- le développement de la notion de gestion de ressources humaines qui a diffusé l'idée que le personnel était la source d'amélioration de la productivité ainsi que les expériences parfois réussies qui en ont découlé : projet d'entreprise, cercle de qualité, qualité totale, etc ;
- la baisse de la puissance syndicale, perçue comme un danger par quelques rares entreprises qui craignaient de ne plus avoir d'interlocuteurs, mais ressentie par beaucoup comme la levée d'une contrainte, ce qui leur permettrait de prendre

plus d'initiatives «sociales» ;

- la baisse de l'inflation (1983) qui obligeait les entreprises, vu le peu de «grain à moudre», à trouver de nouvelles formules de distribution des augmentations. Passer des augmentations générales aux augmentations individualisées (ce qui était permis par la désindexation des salaires à l'évolution du coût de la vie) était censé redonner un caractère stimulant à cette distribution ;

- la compétitivité économique devenue de plus en plus indispensable dans une économie qui se mondialisait et où la concurrence était de plus en plus âpre ;

- l'ordonnance d'octobre 1986 sur l'intéressement qui fit redécouvrir à de nombreuses entreprises les ordonnances de 1959.

Tous ces changements entraîneront la mise en place progressive d'une nouvelle politique salariale dont l'idée existait dès 1984. Elle touchera en priorité les cadres, favorables en principe à l'individualisation, puis les autres catégories de salariés.

La logique de la nouvelle politique

La logique de cette nouvelle politique réside dans la scission de la rémunération en deux éléments :

- l'un, fixe, défini conventionnellement (salaire de base, ancienneté, primes permanentes) ;
- l'autre, aléatoire et non garanti, composé lui-même d'une partie aléatoire individualisée et d'une partie aléatoire à caractère collectif (unité, société).

Reprenons ces différentes composantes :

- le salaire de base, défini par les conventions collectives, les classifications ou les qualifications, ne devrait en théorie pas connaître d'augmentation individualisée, le plan de carrière seul devant permettre son changement. Peu de sociétés à notre connaissance sont allées dans cette voie, la plupart des entreprises ayant gardé le principe d'une augmentation individualisée du salaire de base pour les cadres, en la déconnectant des augmentations générales lorsqu'elles existaient encore pour les autres catégories.

Sous le terme «individualisation des salaires», on entend dans la plupart des cas, cette pratique d'augmentations individuelles déconnectées des augmentations générales et liées directement ou indirectement à un entretien d'appréciation ou d'évaluation des performances ;

- le bonus individuel ou un salaire à part variable réversible. Il doit être suffisamment attrayant pour stimuler le personnel: une masse d'environ 10% de la masse des salaires de base permettant une fourchette de 0 à 20% par exemple. Il est réversible chaque année et lié à l'atteinte d'objectif. Il est surtout utilisé pour les cadres supérieurs et devrait jouer sur la motivation individuelle.

On peut également appeler «individualisation» la somme du salaire de base et du bonus individuel. Le bonus d'équipe remplace le bonus individuel lorsque l'équipe prime l'individu.

- l'intéressement local

Une innovation dans l'ordonnance de 1986 sur l'intéressement permet de faire une différenciation entre les unités. On peut donc, avec les avantages de la loi, différencier les unités selon leurs performances et donner une prime collective à chaque unité. Il devrait motiver et solidariser tous les membres de l'unité et répondre au principe d'équité puisque chaque unité a selon son mérite (mais attention aux chicanes entre unités lorsque les objectifs de l'une dépendent de l'autre) ;

- l'intéressement global

C'est la prime d'intéressement classique basée sur le résultat, les objectifs ou la productivité. Elle devrait développer la solidarité d'entreprise.

Les deux intéressements, global et local, peuvent être combinés de deux façons: suivant une logique économique, la prime d'unité égale k fois la prime globale, k évoluant (de 0,8 à 1,2 par exemple) selon le degré de performance de l'unité, mais si la prime globale est nulle, l'unité qui a atteint ses objectifs n'a rien., c'est une prime de redistribution qui peut démotiver le personnel; suivant une logique sociale, l'unité touche la prime d'unité plus la prime globale, si la prime globale est nulle (c'est-à-dire par exemple si le résultat est inférieur à celui prévu au déclenchement de la prime), l'unité qui a atteint ses objectifs

touche une prime d'unité, c'est une prime «investissement» n'entrant pas dans la logique économique mais qui préserve l'avenir.

Ce système a une certaine cohérence et peut séduire intellectuellement. Pourtant, à de rares exceptions près, la désillusion s'est emparée, après un laps de temps plus ou moins long, tant des directions que du personnel. Pourquoi tant d'échecs ou de semi-échecs?

Les causes de la désillusion

Il faut tout d'abord noter que le système de salaires est un sous-ensemble de la gestion des ressources humaines et que si les autres composantes ne donnent pas satisfaction au personnel, un nouveau système de salaires n'a aucune chance de le dynamiser. «Le salaire au mérite ne se conçoit que s'il s'inscrit dans une stratégie globale de motivation, d'écoute et de communication (1)».

Dans la mise en place de toute nouvelle organisation, de tout nouveau système, il est nécessaire de rechercher les effets pervers possibles afin de les éliminer ou tout au moins les réduire le plus possible. Or, le système d'individualisation des salaires est des plus sensibles aux effets pervers tels que démotivation du personnel, accroissement du turnover, dissensions à l'intérieur des équipes... Il est donc nécessaire de prêter la plus grande attention aux points-clés susceptibles de dégrader le système.

Ces points sont :

- la transparence du système. Il faut que les objectifs de la direction soient explicites et que chacun connaisse clairement les enjeux ;

- la proportion d'aléatoire. Si les cadres peuvent accepter une forte part variable, celle-ci ne peut être qu'un supplément pour les salaires les moins élevés qui ont droit à un maximum de sécurité ;

- l'entretien d'appréciation, passage obligé et sensible de l'individualisation ne doit pas être un outil de contrainte et de surveillance mais un véritable contrat avec des enjeux bien définis de part et d'autre. Le chef hiérarchique doit s'engager à aider son collaborateur à atteindre ses objectifs, sinon on dira du système d'appréciation ce que l'on a dit de la direction par objectifs

dans les années 1970: «il ne fait pas des responsables, il fait des coupables». Une formation des appréciateurs à l'entretien est nécessaire, une formation des appréciés est souhaitable. L'appréciateur doit avoir le pouvoir de décision sur les sanctions ;

- lorsque l'on met en place un système d'évaluation des performances, on doit prêter une très grande attention à ce qu'il ne devienne pas un instrument de division du personnel. Les objectifs, pas toujours évidents à définir, doivent toujours découler de la stratégie globale de l'entreprise. Une formation à la définition des objectifs est indispensable à la hiérarchie ;

- le système d'individualisation ne doit pas être élitiste. On ne fait pas marcher une entreprise avec 10% de satisfaits et 90% de mécontents. Toutes les enquêtes montrent que, dans une entreprise, au moins 80% du personnel fait consciencieusement son travail ;

- l'intéressement ne doit pas être perçu comme un substitut à des augmentations générales; une formation à la gestion est hautement souhaitable pour que le personnel comprenne son rôle dans la bonne marche de l'entreprise; une information de qualité sur les performances de l'entreprise doit être donnée fréquemment.

Le manque d'effort mène à l'échec

Ces points-clés posés, nous pensons que si le salaire variable passe souvent mal et si l'intéressement stimule peu fréquemment le personnel, c'est que les processus de mise en place et de suivi n'ont pas été suffisamment étudiés. La réussite exigeant la participation du personnel, un style de management participatif devrait précéder toute implantation de nouveau système.

«La communication du pourquoi et du comment du nouveau dispositif doit être aussi bien préparée que celle d'un nouveau produit (2)».

«Le facteur important du succès est la consultation entre le management et les salariés pendant la définition et la mise en place du système (3)».

Rappelons que tant l'individualisation que l'intéressement (si on veut en faire un facteur d'adhésion du personnel à l'entre-

prise) induisent un changement culturel qui nécessite un effort important de conception, de communication, d'information. Effort d'autant plus important que le personnel est peu favorable au changement. Nous donnons ci-après un schéma de processus de mise en place. L'accent y est mis tout autant sur le système de salaires que sur la communication et la formation.

Bien souvent les entreprises n'ont pas pris le temps suffisant pour la conception et n'ont pas fait de concertation, elles n'ont pas réalisé que le nouveau système induisait un changement culturel (qui demande deux à trois ans pour trouver son nouveau régime de croisière), qu'il fallait l'accompagner par un suivi du système (information, communication, équipe de veille qui propose des corrections aux dérives éventuelles ou propose des améliorations), le résultat fut la désillusion de tous.

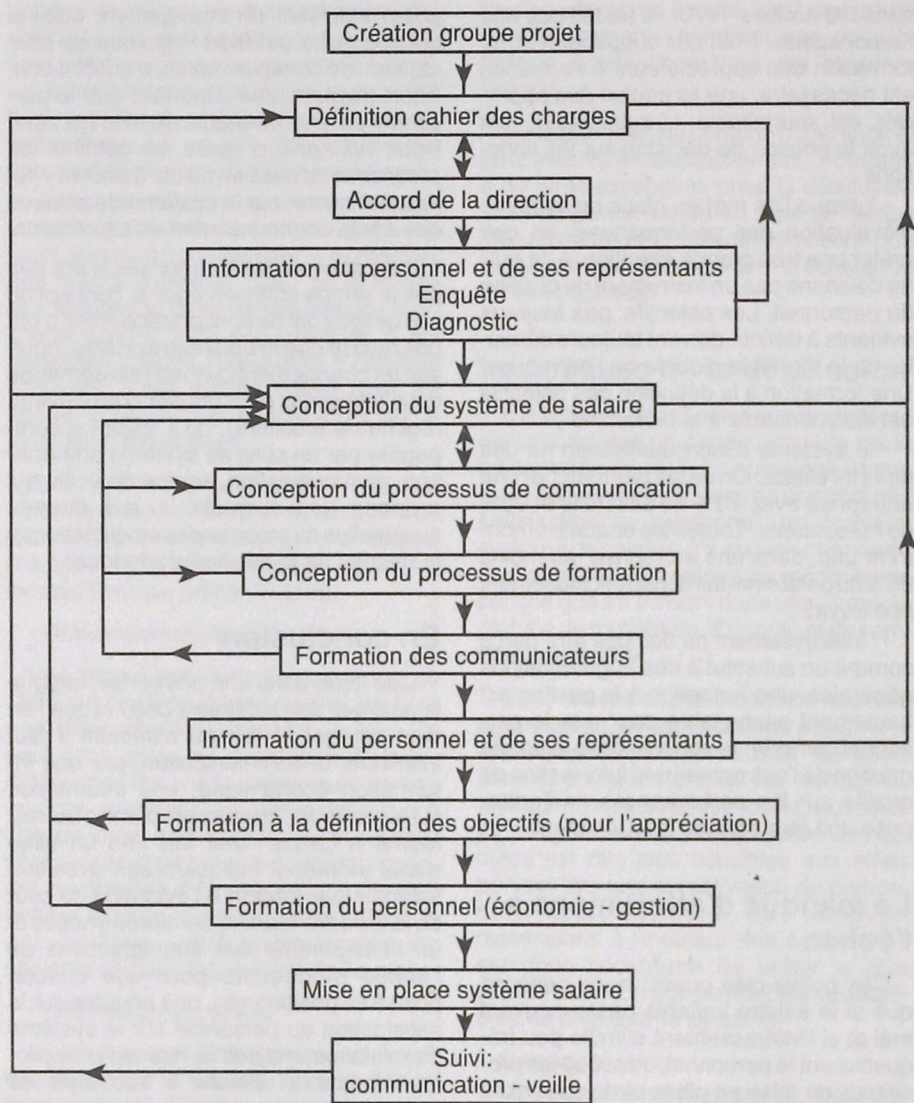
En conclusion

Que faire, dans une entreprise, lorsque la politique des salaires a déçu et que l'on veut corriger le tir? Au minimum il faut intensifier la communication, par une information économique, une information sur les salaires, un exemple parmi d'autres: fournir à chacun une fois l'an un bilan social individuel indiquant son évolution salariale par rapport à l'évolution du coût de la vie dans les cinq dernières années et un histogramme des augmentations de l'année précédente pour que chacun puisse se positionner), une enquête sur la satisfaction du personnel sur le système des salaires; mais si le mal est plus profond il faudra réfléchir à son style de management et remettre sur le métier son ouvrage en repensant totalement sa politique, avec la participation du plus grand nombre, afin d'intégrer critiques et suggestions dans la nouvelle conception, tout en sachant qu'un premier échec rendra vraisemblablement plus difficile l'adhésion du personnel.

«Si le système de management est bon la majorité des employés sont performants, si tel n'est pas le cas c'est le style de management qui doit être jugé et non pas les hommes(4)».

Les alentours

Nous n'avons pas parlé de l'environne-



ment du salaire, ou salaire indirect (tels les plans d'épargne qui se développent beaucoup) ni des nouvelles tendances des années 1990 (primes complémentaires de retraite, personnalisation des salaires par le choix de chacun des avantages complémentaires qu'il souhaite: congés supplémentaires, temps disponible, rémunération différée: épargne, actionnariat, plan de retraite). Car cet environnement ne réussira à faire adhérer le personnel que dans la mesure où le noyau dur, la rémunération, l'aura fait.

PIERRE BÉARD

(1) G. Druin, Président de l'Union Patronale de Loire-Atlantique.

(2) «Politique de rémunération et dynamisation de l'entreprise». P. Pointu, in Note de Conjoncture Sociale 4/11/88.

(3) «Quoi de neuf dans les salaires», M. White, in Personnel Management 2/85, suite à une enquête en Angleterre.

(4) Théorie du Professeur Deming appliquée chez Ford citée in «le salaire au mérite en question». L'usine nouvelle 15/4/88.

CADRES DES GRANDES ENTREPRISES :

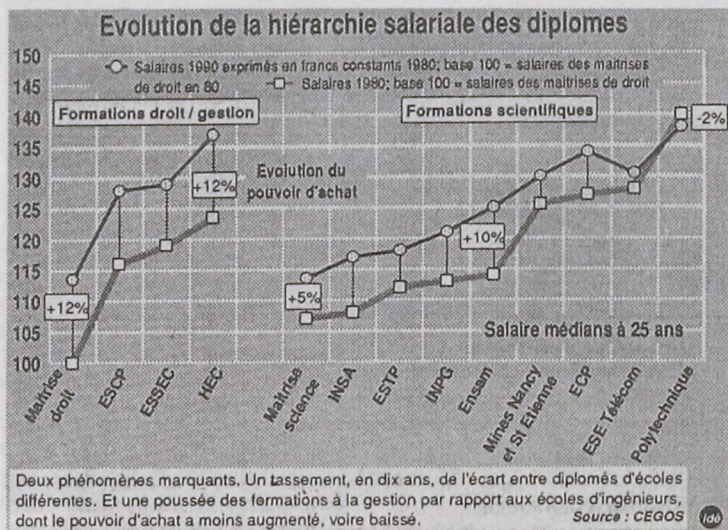
mieux vaut être un jeune gestionnaire qu'un chercheur expérimenté

La Cegos mène depuis fort longtemps des enquêtes diagnostic sur la rémunération des cadres, ou plutôt d'une partie d'entre eux, ceux appartenant aux grandes entreprises industrielles et commerciales.* Le quotidien «Les Echos» en a publié certains résultats le 8 octobre 1991 avec les grandes lignes de l'évolution de cette rémunération dans la période 1980-1990. On trouvera ci-dessous quelques commentaires sur les résultats de cette enquête.

Sur la période 1980-1990, le salaire moyen chargé (incluant les charges sociales patronales) exprimé en francs constants est stable: un cadre 1990 ne coûte pas plus cher qu'un cadre 1980. Le salaire moyen brut (hors charges patronales) a baissé en francs constants surtout à cause de l'effet de structure, la population cadre ayant rajeuni sous l'effet du droit à la retraite à soixante ans et des mises en préretraite à partir de 55 ans. En outre l'augmentation des cotisations a mécaniquement réduit la part du salaire

brut dans le salaire chargé. Si en moyenne le cadre coûte à l'entreprise le même prix en 1990 qu'en 1980 mais touche moins, il est évident que ce cadre «en moyenne» n'existe pas et de fait la situation concrète des cadres réels est bien différenciée.

Sur la période de dix ans, le salaire brut des jeunes cadres a augmenté de 3% (le cadre médian de 25 ans en 1990 gagne 3% de plus en francs constants que le cadre médian de 25 ans en 1980) mais cette évolution modérée correspond à une



juxtaposition de deux périodes très différentes: stagnation de 1980 à 1988, augmentation sensible ensuite, principalement du fait de la pénurie d'ingénieurs et de spécialistes de certains nouveaux métiers (finance, informatique, communication, ressources humaines).

D'une formation à l'autre...

Les gestionnaires et les juristes ont plus profité de cette accélération que les scientifiques et ceci aux deux extrêmes: le pouvoir d'achat d'un HEC de 25 ans en 1990 est de 12% supérieur à celui de son homologue de 1980 et il a rejoint le niveau de salaire du polytechnicien (qui lui a très légèrement régressé par rapport à son homologue de 1980), le titulaire d'une maîtrise de droit qui gagne lui aussi 12% de plus que son homologue de 1980 a rattrapé la maîtrise de sciences qui n'a été revalorisée que de 5%.

La hiérarchie des formations s'est légèrement tassée mais résiste, à une exception près (ESE et Télécom «doublée» par Chimie Paris).

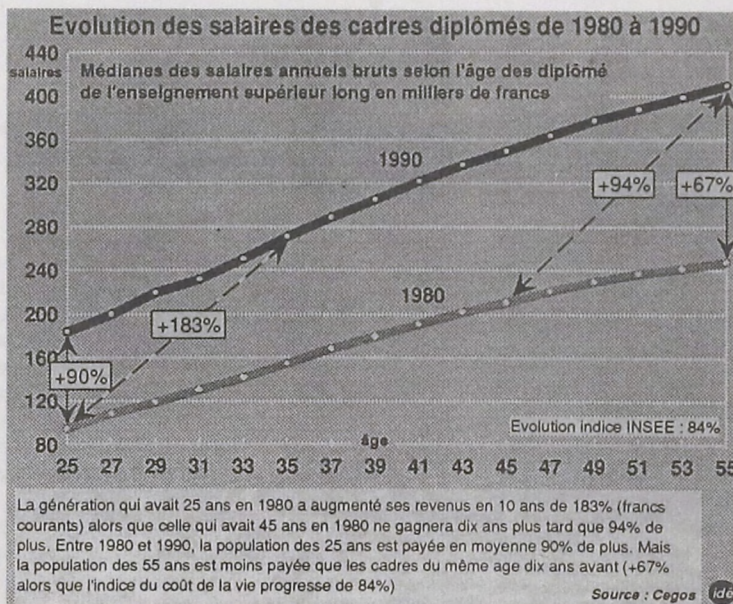
part qu'occupe chaque fonction dans la masse salariale par rapport à celle qu'elle occupe dans les effectifs; on constate que les fonctions administration-gestion sont non seulement les mieux payées (1,05 en 1980) mais que cet avantage s'accroît (1,11 en 1990), la fonction commerciale améliore ses performances (de 0,98 à 1,06) alors même que ses effectifs diminuent assez nettement (de 26,3 à 20,7% de l'ensemble), de plus en plus de non-commerciaux étant appelés à avoir des contacts avec la clientèle. En dix ans, la proportion d'informaticiens a plus que doublé (de 4,4% à 9,9% des effectifs) et les salaires se sont un peu redressés (0,89 à 0,91), une moyenne qui cache de fortes disparités entre brillants débutants chercheurs et quadragénaires essoufflés. Les fonctions technique et production d'une part (de 1,03 à 0,97) et recherche et développement de l'autre (de 0,94 à 0,91) continuent à être les moins bien rémunérées. C'est peut-être une preuve supplémentaire du fait que la France n'a pas vraiment la fibre industrielle.

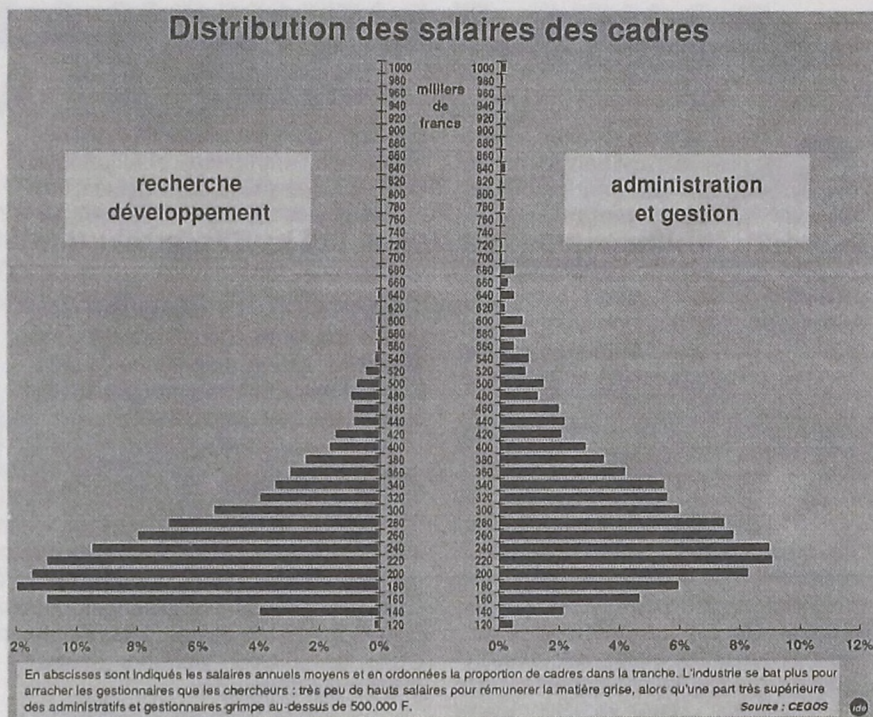
D'un âge à l'autre...

D'une fonction à l'autre...

On retrouve cette même prime au gestionnaire dans la comparaison de la

La proportion de cadres ayant perçu de janvier 1990 à janvier 1991 une augmentation de salaire supérieure à la hausse des prix décroît avec l'âge: 97 ou 98% des





cadres de 25-27 ans ont maintenu ou amélioré leur pouvoir d'achat, 90% à 33 ans, 85% à 40 ans, 80% à 50 ans et 60% à 57 ans.

Les entreprises ne donnent plus la même importance qu'avant à l'expérience: la comparaison des cohortes a montré que le cadre de 25 ans en 1990 avait un pouvoir d'achat supérieur de 3% à celui de 1980, elle montre aussi que le cadre de 55 ans en 1990 a un pouvoir d'achat inférieur de 9% à son homologue de 1980.

Pour autant le cadre (ou plutôt l'individu médian, celui dont le salaire est tel que la moitié de ses semblables gagnent plus que lui et la moitié moins) n'a pas vu baisser son salaire. La comparaison des générations montre que le plus âgé gagne 5% de plus (à prix constants) en 1990 à 55 ans qu'en 1980 à 45 ans. Le plus jeune gagne à 35 ans en 1990 54% de plus qu'à 25 ans en 1980.

Celui qui est né en 1935 gagnait 2,3 fois le salaire du natif de 1955 en 1980, il gagne maintenant 1,5 fois plus. Cela confirme qu'on a toujours une courbe de carrière aplatie. Ceci portant sur des moyennes, il paraît clair que certains ca-

dres ont vu leur situation se dégrader (rappelons d'autre part que l'enquête porte sur des cadres en activité dans de grandes entreprises).

Variabilité

On ne dispose pas de données sur la décennie concernant la part variable de la rémunération. Sur les dernières années on constate que la part variable de la rémunération a augmenté de 1988 (3,4%) à 1990 (4,2%) mais beaucoup plus sous forme d'intéressement (2,6% de la rémunération globale en 1990) que de part variable du salaire. On peut penser que les avantages fiscaux sont pour quelque chose dans cette préférence et s'interroger sur la pérennité de la situation d'autant que sur une période un peu plus longue (1985-1990) on constate une régression de l'individualisation des salaires. Les cadres, ici ne semblent pas être très différents des autres salariés.

* L'échantillon est formé de 50 000 cadres appartenant à 70 entreprises parmi les 400 premières de France.

General Motors: PFE + PFK + AG

General Motors France, dans le contexte d'une transformation générale de son usine de Gennevilliers, qui comportait la mission d'un agent de changement rendant compte directement au président, la sélection de «facilitateurs», la mise en place d'équipes autonomes et la suppression d'un grand nombre d'agents de maîtrise purement hiérarchiques, a mis au point un système de rémunération original à trois composantes: le PFE, le PFK et les augmentations générales.

- Le PFE «Pay for experience»: tous les trois ans un groupe d'évaluation (composé d'un membre de la hiérarchie directe, d'un pair et d'un «client» d'une unité aval) examine la façon dont le salarié a atteint les objectifs chiffrés qui lui étaient impartis ainsi

que son «comportement vis-à-vis des valeurs de l'entreprise» et lui attribue de zéro à trois points qui induisent une augmentation de salaire, le point valant de 120 à 200 francs selon le niveau.

- Le PFK «Pay for knowledge» rétribue le degré de connaissances. Une évaluation faite à la demande du salarié peut entraîner un changement de classification et donc de salaire.

- Les augmentations générales se situent à peu près au niveau de la variation du coût de la vie.

Ce système, au début mal accepté, est aujourd'hui largement admis car il y a moins qu'auparavant d'augmentation «à la tête du client». L'existence d'une commission paritaire permet d'éviter les dérapages.



LA NOUVELLE GRILLE A LA SNCF

Dans les entreprises de service public, le salaire de chacun est déterminé par la position dans une « grille » complexe, dont la modification est un fort enjeu social. Gérard Balbastre, secrétaire national de la FGTE-CFDT (Fédération Générale Transports-Equipements), nous raconte les changements qui interviennent aujourd'hui à la SNCF.

Hiver 86/87, la SNCF est bloquée. Elle subit la plus grande grève de son histoire. Le détonateur de l'explosion : un projet de grille qui faisait la part belle à la notation au mérite, « à la tête du client » ont aussitôt traduit les cheminots. La direction avait alors été contrainte de retirer sa grille et le problème de la mise en place d'une nouvelle grille de rémunération restait posé.

Le système actuel est bloqué

Il devenait indispensable de changer la grille parce que le système était bloqué. Dans ce système (le nouveau sera mis en place en janvier 1992) le déroulement de salaire, de carrière, est assuré de trois façons :

- Avancement en échelon

Automatique et à l'ancienneté. Il y a neuf échelons, 20 % d'écart de salaire entre l'échelon 1 et l'échelon 9 et 25 ans pour tout parcourir.

- Avancement en niveau de qualification

10 niveaux de rémunération : quatre pour le premier collège, trois pour chacun des deuxième et troisième collèges. Le passage d'un niveau à l'autre se fait, suivant les niveaux :

— soit par « notation », c'est-à-dire par choix, en fonction des aptitudes à passer au niveau supérieur (une commission de notation se réunit chaque année dans ce but, avec présence des délégués du personnel). En pratique, une bonne dose d'ancienneté s'applique ;

— soit par réussite à un examen ou concours.

- Avancement en indice

L'indice assure à l'intérieur de chaque niveau de qualification un déroulement de salaire. Des pourcentages de passage d'un indice à l'autre (cinq par niveau en général) sont prédéterminés et, une fois calculé le nombre d'indices à attribuer, une partie est attribuée à l'ancienneté (la moitié pour le premier collège, un tiers pour le deuxième, un quart pour le troisième), le reste « au choix ». C'est d'ailleurs l'intention de supprimer ce dosage « ancienneté-choix » qui a fait exploser la pou-rière SNCF en 1986.

Particularités

Trois catégories de personnel ne sont pas dans cette grille générale :

- Les agents de conduite (environ 18 500) qui déroulent sur une grille à part, en trois niveaux avec quatre indices chacun, et dont le déroulement de salaire est à cheval entre les premier et deuxième collèges si on le compare à la grille générale. Les agents de conduite sont considérés comme étant du premier collège, qu'ils soient conducteurs en second ou conducteurs de TGV. Les primes représentent une part très importante de leur salaire.

- Les contractuels (environ 11 000) échappent au statut et sont recrutés sur contrat (CDD ou CDI). La masse des contractuels est composée de personnel « non qualifié » (enrayeurs dans les triages, femmes de ménage...). Mais sont classés aussi dans les contractuels quelques agents dont la qualification est « trop pointue » pour s'insérer dans le système global (psychologues, spécialistes de marketing, etc.). Enfin sont contractuels tous ceux qui, pour des raisons d'âge à l'embauche ou de nationalité, ne peuvent être dans le

statut. La rémunération des contractuels est fixée par contrat et, souvent, par référence à des qualifications de la grille générale.

- Les cadres supérieurs* (environ 1 300 à la SNCF sur 190 000 cheminots). Leur déroulement de salaire, de carrière échappe à la grille générale. On considère généralement que l'écart de salaire de base est aussi grand entre les niveaux 1 et 10 qu'entre les grades extrêmes de cadres supérieurs.

Des difficultés dans le déroulement de carrière

Tout le monde en convient, le système actuel est bloqué. Pourquoi ? Pour une raison essentielle : la SNCF aura perdu en deux contrats de plan (1980 à 1989) plus d'un quart de ses effectifs, essentiellement par non remplacement de départ en retraite ou par départ volontaire anticipé. Ces départs atypiques ne créant pas d'appel d'air, le nombre de promotions est aujourd'hui bloqué, plus particulièrement dans le premier collège, le plus atteint par les réductions d'effectifs. A ce phénomène il convient d'ajouter le manque de gestion prévisionnelle des effectifs qui se manifestait par des recrutements par vagues. Ainsi, par exemple, le départ d'un agent de niveau 3 n'entraînant plus la promotion d'un agent de niveau 2, les déroulements de salaire étaient bloqués pendant des années et seules des mesures de rafistolage, à chaque accord salarial, empêchaient la chaudière d'exploser. Toutes les modifications des dernières années (rajout d'un cinquième indice par niveau, chevauchements possibles à deux niveaux) n'ont pas durablement amélioré la situation. C'est pourquoi se sont ouvertes en 1990 des négociations sur la refonte de la grille. Elles se sont achevées en mai/juin 1991. La nouvelle grille sera en place le 1er janvier 1992. Qu'en est-il ?

La nouvelle grille: quelques avancées, de grosses déceptions!

Précisons tout de suite que la nouvelle grille n'a pas fait l'objet, à l'issue des négociations, d'accord formalisé par des

signatures. La direction s'est contentée d'enregistrer les avis finaux des organisations syndicales. Aucune des sept organisations syndicales ne s'est opposée à la mise en place du nouveau système, ce qui ne signifie pas qu'elles auraient signé un accord sur ce thème. Nuance, nuance !

Ce qui change :

- Le nombre de qualifications

Il passe de 10 à 8 : trois qualifications exécution, deux maîtrise, trois cadre. Cette réduction concerne donc uniquement les premier et deuxième collèges. Le collège cadres n'a pas changé, les niveaux 8, 9 et 10 se sont transformés en qualifications F, G, H. La CFDT a demandé depuis le début deux qualifications seulement sur le troisième collège. La suite n'a fait que justifier sa revendication.

- La création d'un déroulement de salaire

Un nouveau mode d'avancement a été créé et c'est là l'innovation principale. A l'intérieur de chaque qualification sont créés deux niveaux de salaire, chacun comportant de trois à cinq indices. Le passage d'un niveau de salaire à l'autre est indépendant des effectifs, il se fait au choix, avec des «taquets» d'ancienneté (passage automatique au bout d'une certaine ancienneté). Avantage essentiel de ce nouveau mode d'avancement : il permet un déroulement de salaire plus important qu'à l'intérieur d'un ancien niveau. C'est l'une des raisons de la réduction du nombre de qualifications. Ce déroulement pourra se faire même avec compression d'effectifs. C'est donc un espace de «respiration» plus grand qui est créé. Avec la création de ces niveaux de salaire c'est en fait un découplage qui est institutionnalisé entre déroulement de salaire et déroulement de carrière.

- Une opération bas salaires

Le salaire de début a été relevé pour démarrer à 6 000 francs brut (ce qui est déjà le cas dans les faits depuis un an). Les salaires les plus bas ont eux aussi été relevés. A cela s'ajoutent des opérations de régularisation de creux de grille. Donc, au final, presque la moitié des cheminots sont touchés par des augmentations de salaire dues à la nouvelle grille et allant de 30 à 440 francs.

Ce qui ne change pas :

- L'avancement en échelon.
- L'avancement en indice (aujourd'hui «position»).
- Les réductions d'effectifs.
- Les inégalités d'avancement.

Ce dernier point mérite d'être précisé. Un avancement en indice (position) entraîne une augmentation de salaire d'environ 3% dans le premier collège (2,8 à 3,4) et d'environ 5% dans le troisième collège (de 4,6 à 5,8).

De même les écarts hiérarchiques ne sont pas fondamentalement remis en question. Si le démarrage de la courbe a été relevé, la fin l'a été aussi.

- Il y a toujours plusieurs grilles:

— Les agents de conduite sont toujours à part. La direction a eu peur de mécontenter le syndicat catégoriel et corporatiste et, tout en faisant correspondre les positions (indices) de la grille des agents de conduite avec la grille générale, a néanmoins maintenu deux grilles. Il faut noter que les partisans de la grille unique (CFDT, CGT, CFTC, FO) représentent plus de 85 % du personnel et plus de 60 % des agents de conduite.

— Les cadres supérieurs et les contractuels sont toujours à part. Il est vrai que l'existence de contractuels pouvant occuper les mêmes postes que des agents au statut constitue une pression permanente sur les salaires et les conditions de travail. La «flexibilité» (ou la précarité) des contractuels est plus grande.

Quel bilan pour les cadres?

Bien sûr la solidarité avec les bas salaires joue. Les cadres se réjouissent - même s'il ne s'agit pas de sommes énormes - de voir se réaliser une opération bas salaires. Ceux qui ont des responsabilités d'encadrement et de gestion des personnels sont même soulagés de voir que s'ouvrent des espaces de respiration en matière de déroulement de salaire.

- Inquiétudes sur le déroulement de carrière des cadres. Contrairement aux premier et deuxième collèges le nombre de qualifications pour les cadres n'a pas changé (trois), par contre le nombre total de notations a, lui, augmenté (3 au lieu de

2). Le risque existe donc de voir se ralentir le déroulement de carrière, ou de voir se multiplier les voies de garage. Il est vrai que pour les cadres, plus que pour d'autres, il faut attendre pour voir comment, dans la réalité, fonctionnera le système puisque pour passer à la qualification supérieure on n'est pas obligé de dérouler sur toutes les positions.

- Risque de déqualifier les chefs d'établissement. Il a été rajouté deux positions de plus dans la dernière qualification (H) par rapport à l'ancien niveau 10. Dans les dernières années de plus en plus de chefs d'établissement étaient nommés cadres supérieurs. Or, rajouter des positions à la dernière qualification c'est se donner la possibilité d'y placer les chefs d'établissement. Il y aurait là un recul. De la même façon, on commence à constater une baisse de qualification des postes d'encadrement.

- Pourquoi se trouve-t-on dans une telle situation?

Tout simplement parce que l'un des objectifs de la direction était de faire une réforme «à l'économie» et pour cela il fallait maintenir trois qualifications cadres pour coller le plus possible à l'ancienne courbe des salaires. Ne mettre que deux qualifications en cadre - comme la CFDT l'a soutenu, seule - aurait obligé à s'éloigner du système actuel, entraînant un relèvement général, ce que ne voulaient ni la direction ni les syndicats autonomes et catégoriels (conservatisme oblige). La CFDT s'est donc retrouvée isolée, hélas, pour défendre les intérêts réels des cadres.

Pour conclure, on voit bien maintenant pourquoi à la fois les cheminots CFDT n'ont pas mis d'objection à la mise en place de la nouvelle grille mais pourquoi aussi ils ont exprimé des réserves importantes. Les problèmes restent presque tous entiers.

GÉRARD BALBASTRE

* Ce qu'on appellerait ailleurs cadres dirigeants ; les «cadres supérieurs» au sens de l'INSEE correspondant au troisième collège (NDLR).

PME de services: la participation au capital par le PEE

L'actif principal d'une entreprise de services est constitué par les hommes qui y travaillent: le propriétaire du capital se retrouverait avec une coquille vide si les collaborateurs quittaient en masse la société. D'où l'idée très répandue dans ces milieux de fidéliser les salariés en les faisant participer au capital. Mais une distribution de parts ou d'actions présente certains dangers si les associés se brouillent, n'ont plus envie de travailler ensemble: il est plus facile de divorcer de son conjoint que de se séparer d'un associé. D'où l'intérêt des systèmes faisant intervenir le Plan d'Epargne Entreprise qui présentent un double avantage: une fiscalité intéressante et, si les choses sont bien montées, l'association des salariés au capital à travers un écran.

Le mécanisme est le suivant: l'entreprise (généralement une SARL) verse des sommes correspondant à l'intéressement avec un abondement au Plan d'Epargne Entreprise, puis au bout d'un certain temps elle se transforme en société anonyme et un PEE spécifique est créé qui après un délai, investit, partie en liquidités, partie dans le capital de la SA dont il peut ainsi à terme posséder 25 ou 30%.

Le PEE continue à recevoir intéressement et abondement et peut augmenter sa part de capital. Chaque salarié individuellement peut toucher les

primes d'intéressement ou les mettre dans le PEE, investissant plus ou moins dans le PEE selon l'intérêt qu'il porte à la vie de l'entreprise. Les dividendes qui remontent peuvent éventuellement être réinvestis, les gens peuvent entrer et sortir comme ils veulent.

D'après un juriste spécialisé dans ce type de montage, le système présente l'avantage de la souplesse: beaucoup de salariés investissent via le PEE alors que jamais ils n'achèteraient directement des actions de la SA, même après une distribution gratuite.

Cette formule est employée avec succès, en particulier, dans les entreprises de formation et de spectacle.

L'intéressement est utilisé dans le monde du spectacle pour défiscaliser une partie des revenus. Il l'est aussi pour essayer de fidéliser les intermittents, nombreux dans ce secteur: le montant de l'intéressement est lié au nombre de jours de travail dans l'année. Dans certains cas on tombe à côté de la plaque, les intermittents ne sont pas motivés, ni fidélisés, ils prennent l'intéressement pour une prime qu'ils touchent immédiatement, dans d'autres ça marche bien et les intermittents reviennent régulièrement, laissent de l'argent dans le PEE et sont plus proches de l'entreprise.

LES ORGANISATIONS SYNDICALES ET LA PARTICIPATION FINANCIÈRE

On trouvera ci-dessous la position officielle des confédérations syndicales sur la participation financière mais il convient de ne pas oublier que bien souvent sur le terrain les sections locales signent des accords même si le sommet est théoriquement hostile...

Les différentes organisations syndicales françaises ont sur la participation financière des opinions bien différentes. Nous essayons de les présenter rapidement ci-dessous, en partant de l'avis donné par chacune d'elle lors des séances du 23 au 24 mai 1989 au Conseil Economique et Social *.

Au niveau du constat, pas de grandes divergences et chacun pourrait souscrire à cette description faite par la CFDT: «au cours de ces dernières années, une évolution sensible se manifeste:

- le nombre des accords passés augmente ainsi que le nombre de bénéficiaires, s'accompagnant d'un accroissement important des versements effectués,
- l'impact de l'intéressement et de l'épargne salariale dans son ensemble, tant en coût financier qu'en effets économiques et sociaux, est très mal apprécié».

Au niveau idéologique en revanche, les positions sont tranchées: si la CFDT souligne «qu'elle n'a jamais revendiqué de systèmes d'intéressement et de participation», la CGT-FO affirme que «le risque d'une intégration des salariés à la gestion constitue (sa) première objection. La finalité de la participation s'intègre dans le développement de «l'esprit d'entreprise», opposé souvent aux revendications syndicales», il s'agit de «pièges visant à écarter les syndicalistes ou à les détourner de leur rôle naturel de contrepoids». La position de la CGT est proche: «alors que le droit au travail est abondamment grignoté, que les diverses formes du travail précaire se développent et que l'on ne parle de l'Europe sociale que pour en appeler à un réalisme destructeur de nombre de con-

quêtes sociales, on doit considérer que le projet participatif est un maillon dans l'entreprise de dérèglement social, et plus qu'une ruse de guerre du patronat». Tandis qu'à l'inverse, pour la CFE-CGC, «les concepts de partenariat et de participation dans l'entreprise sont un des aspects essentiels (...) de l'évolution d'une conception traditionnelle de l'entreprise vers une conception moderne fondée sur l'intérêt mutuel et l'efficacité de la combinaison productive».

Tout le monde est bien d'accord pour dire que la participation financière ne doit pas se substituer à la politique salariale...: «il est (...) certain que l'intéressement est fait pour compléter le contenu des accords salariaux et non pour s'y substituer» (CFTC) mais que le risque existe «à cet égard, l'intéressement présente des aspects particulièrement inquiétants. Il s'inspire d'une ordonnance au caractère ultra libéral et de la recherche d'une flexibilité des rémunérations destructrices des relations sociales. Ce système génère des dérives au détriment des éléments de salaires directs. Il tend également à être utilisé pour opposer les salariés entre eux» (CGT-FO); «le système en vigueur présente des effets pervers et des dérives possibles: celui, notamment, d'associer l'intéressement à un élément de la politique salariale» (FEN), la CFDT redoutant «certains effets pervers du système actuellement en vigueur s'il n'est pas modifié. Ces principaux effets sont les suivants:

- l'intéressement tend de plus en plus à devenir un élément de la politique salariale,
- les gains découlant de l'accroissement de la productivité échappent de plus en

plus à toute contribution sociale».

Malgré cela certains veulent lier le montant des primes d'intéressement à celui des salaires; la CFE-CGC «prône une hiérarchisation de l'intéressement proportionnellement au salaire, afin d'établir fortement son caractère motivant pour les salariés et ne pas entraver l'effort de ceux-ci en bridant les résultats de cet effort», alors que d'autres s'y opposent formellement: «une formule de répartition modulée permettant une certaine hiérarchisation (...) rencontre l'opposition de la CFDT».

Quant aux exonérations sociales et fiscales, la CFDT demande «nettement» que «les sommes versées au titre de l'intéressement et de la participation soient soumises à contribution sociale en particulier aux cotisations chômage», la CGT-FO affirmant «les exonérations sociales et fiscales font l'objet d'une remise en cause de notre part. (...) Nous considérons que les sommes versées dans le cadre de la participation devraient être purement et simplement intégrées au salaire. (...) Ne doit-on pas s'interroger sur les conséquences de l'évasion de moyens concernant le financement de la protection so-

ciale collective, à l'heure où les pouvoirs publics insistent tant sur les difficultés de la Sécurité sociale?», la FEN aussi souligne le risque d'«un transfert d'une partie importante du salaire vers des primes qui ne supportent ni cotisations sociales ni impôt» et considère qu'il s'agit de dérivées «inacceptables dans une période où les besoins de financement de la solidarité nationale requièrent la contribution de tous les revenus», alors que au nom du principe de «la non-confusion entre le salaire et la participation financière» la CGC est attachée à «la non-imposition de cette dernière tant sur le plan fiscal que social» et la CFTC pense qu'il y a «intérêt de maintenir les exonérations dont la suppression ne manquerait pas d'avoir une incidence sur le développement des accords d'intéressement et sur celui des entreprises elles-mêmes».

DOMINIQUE VILLON

* Rapport «les aspects financiers de la participation» présenté par M. Jean Bornard. Journal officiel de la République Française. Année 1989 - n° 14 - Lundi 19 juin 1989.



LES REVENUS DU PARTICIPATIF : LE SYMBOLE, L'INFLUENCE ET L'ARGENT

Quelle rémunération pour le temps et l'énergie investis par les salariés dans la gestion participative, symbolique ou financière? Henri Pinaud, sociologue CNRS, coordinateur du programme de recherches CNRS-CFDT «Paroles 2» s'interroge: peut-on vouloir faire participer sans remettre en cause l'organisation du travail?

Après l'expérimentation sociale désordonnée des années 70 - les nouvelles formes d'organisation du travail - on a vu apparaître, au début quatre-vingts, à côté du droit d'expression directe des salariés, des modèles théoriques de gestion participative. Dans les deux cas, il n'était pas question, au moins au départ, de rémunérer en argent ou en promotions l'appel à l'ingéniosité des salariés. Après l'essoufflement de ces divers processus participatifs, faut-il revoir ces conceptions?

Le droit d'expression

Les lois sur le droit d'expression (4 août 1982, 26 juillet 1983, 3 janvier 1986) et les circulaires d'application (notamment celle du Ministère du Travail, en novembre 1982) ont réparti avec continuité les domaines d'attribution, entre, d'une part les groupes d'expression directe, de l'autre les partenaires sociaux. Les salariés ont bien le droit de présenter des avis et propositions, en matière de contenu, conditions, organisation et qualité du travail, mais les problèmes de rémunérations et de classifications échappent à leur compétence: ils restent de celle des négociations entre syndicats et directions. Le législateur avait ainsi voulu renforcer, sur ces thèmes, la négociation d'entreprise qu'il avait par ailleurs rendu annuellement obligatoire, par la loi de novembre 1982.

Pour les salariés, l'intérêt d'une participation aux groupes d'expression devait ainsi être double. D'une part il résidait dans la reconnaissance de leur savoir,

érigée en droit, de l'autre dans un pouvoir d'influence qui leur était accordé sur les processus de décision des directions et des syndicats, avec l'espoir que leurs avis seraient suivis d'effets individuels et collectifs: plus d'autonomie, de responsabilité et d'intérêt dans le travail, plus de dignité, de meilleures conditions de travail, un syndicalisme plus à l'écoute de leurs préoccupations... On peut considérer qu'il s'agit là de gains symboliques ou virtuels, non directement monétaires.

La gestion participative

Elle vise à assurer une certaine flexibilité à l'organisation taylorienne du travail, tout en garantissant sa cohérence. Les modèles théoriques de la gestion participative des années quatre-vingts étaient fondés sur plusieurs principes dont le principal était de créer une nouvelle ligne fonctionnelle verticale, à côté des fonctions classiques (production, entretien, études, commercial...): la fonction «participative». Point essentiel: il ne s'agissait pas de modifier profondément l'organisation «scientifique» du travail mais de lui insuffler de la souplesse.

De bas en haut de cette nouvelle fonction, on trouvait d'abord des groupes participatifs, par exemple cercles de qualité, groupes de projets, groupes ad hoc, tous composés de salariés sélectionnés, d'exécution et de divers niveaux hiérarchiques; puis, divers niveaux de gestion de cette fonction - confiés la plupart du temps à des consultants ou experts extérieurs à

l'entreprise - souvent rattachés directement à la direction. L'intérêt pour les salariés concernés devait être triple. En premier lieu, la satisfaction d'être enfin écouté. Ensuite, ils se voyaient aussi associés à la préparation de micro-décisions concernant leur atelier ou service. Enfin il était prévu des marques de reconnaissance des efforts consentis: mention des travaux et des succès dans un journal d'entreprise, diverses activités effectuées en commun avec la hiérarchie, voire la direction (repas de fête, visites d'autres établissements, congrès d'entreprise, as-

lisées, et donc peu adaptés à une monétarisation relevant d'une négociation collective d'entreprise ou d'établissement. Un bon exemple en est fourni par le relatif succès du droit d'expression en matière d'amélioration des conditions de travail, en lien avec l'activité syndicale et celle du CHS-CT. La faible implication syndicale et patronale dans le suivi du droit d'expression n'a pas non plus facilité des négociations qui auraient peut-être abouti à des compensations monétaires.

Dans le cas de la gestion participative



sistance à des conférences de prestige, participation à des congrès nationaux ou internationaux de la qualité...).

La contrepartie monétaire

38

Pourquoi, dans les premiers modèles participatifs, n'a-t-on pas fait appel à une rémunération immédiate (salaires, prime...) ou future (promotion...) pour motiver les salariés?

Pour ce qui concerne le droit d'expression, les directions et les organisations syndicales qui y étaient favorables - avant tout la CFDT - ont considéré que les domaines concernés par l'expression étaient essentiellement qualitatifs, plus susceptibles d'améliorations concrètes, très loca-

«style 80», cette absence s'explique surtout par le maintien d'une organisation du travail fondamentalement taylorienne que l'on ne cherche qu'à adapter. Une rémunération monétaire, fondée sur des critères qui ne s'appliqueraient qu'aux salariés de la fonction «participative», poserait de tels problèmes dans l'entreprise, vis-à-vis de toutes les catégories de personnel non concerné, qu'elle risquerait de faire éclater la cohésion recherchée.

Mais, devant les échecs dans l'application des premiers principes de la gestion participative, de nouveaux modèles proposent de réintégrer des avantages en salaire, prime, promotion. On supprimerait ainsi la ligne fonctionnelle dévolue à la participation et on tenterait d'intégrer les principes participatifs (notamment les nouveaux rôles d'animation pour la hiérar-

chie) tout au long des fonctions traditionnelles d'une organisation «scientifique» du travail dont la structure reste essentiellement la même. Concrètement, il s'agirait que les qualifications, rémunérations, courbes de carrière..., incorporent, à tous les niveaux hiérarchiques, des critères permettant de mesurer la participation collective et individuelle des salariés. Cette individualisation, ou intéressement de petits groupes, n'obtient jusqu'ici que des succès momentanés. Ne se heurte-t-elle pas à la terrible inertie de l'OST?

Le problème majeur : l'organisation du travail

Il est aujourd'hui évident que les salariés d'exécution, la maîtrise et la plupart des cadres n'ont pas trouvé, sauf brièvement, leur compte dans les contreparties qui étaient proposées à leur participation. Nous posons, après bien d'autres, l'hypothèse que l'échec de ces modes d'incitation repose sur le maintien d'une organisation du travail qui reste fondamentalement taylorienne. L'argent et les symboles sont peut-être nécessaires, mais certainement pas suffisants pour faire vivre le participatif. C'est principalement parce que les salariés ont atteint rapidement les limites étroites de leur pouvoir d'influence qu'ils se sont détournés des diverses formes d'expression directe qui leur étaient proposées.

Quelques pistes de réflexions: une organisation participative ne devrait-elle pas en préalable, être négociée avec les organisations syndicales, faire l'objet de consultations des institutions représentatives,

de débats dans des groupes de salariés? Et ne conviendrait-il pas pour cela que les syndicats élaborent des principes d'organisation et de gestion - des projets syndicaux d'entreprise - incorporant les avis et propositions du personnel en leur donnant une cohérence syndicale garantissant les différents types de compensation à la participation?

Il s'agit là d'orientations politiques fondamentales, de nature à modifier profondément les relations sociales dans l'entreprise où le conflit porterait sur la nature et le degré du participatif et de ses compensations, plutôt que sur son principe. N'est-ce pas là le problème essentiel si l'on veut régler sérieusement la querelle de la participation?

HENRI PINAUD

Quelques références bibliographiques :

- Georges Archier/Hervé Sérieyx: L'entreprise du 3ème type. Seuil. Paris. 1984.
- François Chevalier: Cercles de qualité et changement organisationnel. Paris. Economica 1991.
- Alain Chouraqui/Robert Tchobanian: Le droit d'expression des salariés en France. Un séminaire international. Institut international d'études sociales. Genève. 1991.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle: La loi du 3 janvier 1986, relative à l'expression des salariés. Trois ans d'application dans les entreprises.
- Henri Pinaud: Droit d'expression et participatif. CFDT-Aujourd'hui. N°s 87 et 89.

L'INTÉRESSEMENT, OUTIL DE GESTION

La position de la CFDT sur l'intéressement est entre le «non mais» et le «oui peut-être». Les sections syndicales signent ou non les accords proposés selon l'appréciation qu'elles font de leur contenu, lequel, on le verra ci-dessous, peut varier du tout au tout. Les objectifs poursuivis et les conditions de préparation et de mise en oeuvre ont un poids important.

Une direction d'entreprise peut proposer un accord d'intéressement pour de multiples raisons mais elles se rangent selon deux axes principaux: d'une part rendre variable une partie de la masse salariale, d'autre part améliorer l'efficacité de l'entreprise.

La variabilité de la masse salariale

S'il est contraire à «l'esprit» de la loi de se servir de l'intéressement comme complètement de salaire, les primes font pourtant bien partie de la rémunération globale et la frontière est parfois floue entre les différentes composantes de celle-ci. Il est tentant pour la direction de l'entreprise de distribuer par les biais des primes d'intéressement des sommes qui calmeront le mécontentement des salariés mais qui ne sont pas irréversibles: en cas de dégradation de la conjoncture, l'intéressement cessera d'être versé et la masse globalement affectée aux salariés diminuera.

Peugeot a ainsi en 1989 substitué un intéressement aux augmentations salariales que demandait le personnel; on peut s'interroger sur les résultats que cela pourra donner après une année 1990 médiocre et une année 1991 mauvaise. Le danger de l'intéressement vu comme une prime de fin d'année peut être aussi montré par l'exemple d'une banque qui avait fortement motivé ses salariés en 1986 par un intéressement très important: ces derniers ne comprirent pas pourquoi, ayant tout aussi bien travaillé en 1987, ils n'auraient reçu que des miettes, le krach boursier ayant fait fondre les sommes issues de l'intéressement; la direction a préféré donner des

primes salariales (soumises à cotisations) pour avoir la paix sociale...

L'amélioration de l'efficacité

— Par la valorisation d'indicateurs clairs et commentés

Les banques, institutions financières et cabinets de consultants qui conseillent les entreprises veulent mettre en place un accord d'intéressement mettant l'accent sur le caractère «pédagogique» du système.

Léo Pinto, un spécialiste du genre, affirme que la seule entreprise où il soit raisonnable de mettre en place un accord basé sur le résultat net est un cabinet d'experts-comptables; dans toute autre la majorité des salariés n'a pas la formation leur permettant d'appréhender comment se forme le résultat. D'autre part, ce serait piper les dés que baser un intéressement sur le résultat net car celui-ci est construit par les décisions du chef d'entreprise (politique de provisions et d'amortissements en particulier), le résultat courant étant quand même plus significatif de l'efficacité de l'entreprise cette année-ci.

Il peut être intéressant de se baser sur des indicateurs plus liés au quotidien vécu par le personnel, vus comme une «transcription pédagogique de la façon dont se forme le résultat» (Léo Pinto). On se donne alors pour objectif de remédier à des dysfonctionnements existants (taux de rebut par exemple) ou améliorer ce qui est considéré comme prioritaire stratégiquement.

Ainsi chez Rank Xerox, l'intéressement est partiellement basé sur le taux de satisfaction de la clientèle, mesuré par un cabinet extérieur.

Les entreprises du BTP proposent souvent aujourd'hui des accords d'intéressement à indicateurs liés à la sécurité.

Dans une PME, pour que l'entreprise ne soit pas obligée de distribuer de l'argent qu'elle n'a pas, il est prudent que l'intéressement s'autofinance: par exemple si le taux de rebut diminue, faisant gagner x francs à l'entreprise, la prime d'intéressement pourra être des deux tiers de la somme épargnée, l'entreprise améliorant son résultat à hauteur du troisième tiers. C'est un cas de gagnant-gagnant, un troisième gagnant étant par ailleurs l'environnement qui accueille moins de déchets!

— Parfois un moyen de dialogue

Pour Max Garel du cabinet de consultants Motivation, l'intéressement est trop souvent défini comme une prime alors que la prime n'est que la conséquence, l'important étant la volonté du chef d'entreprise d'instaurer un dialogue et des règles du jeu: du point de vue des salariés il s'agira de travailler mieux pour gagner plus, de celui de la direction de disposer d'un outil de compétitivité.

La grande diversité des moyens de mise en oeuvre

Pour mettre en place un système d'intéressement, il faut d'abord faire un état des lieux: d'où vient l'entreprise, où veut-elle aller? Quelle est sa politique de rémunération, son turnover, les objectifs visés? Puis il faut construire le projet d'accord d'intéressement. Peu importe quels sont les indicateurs, l'important est qu'ils soient maîtrisés et compris, alors que généralement, les salariés ne savent pas comment se calcule le résultat. Attention: plus l'indicateur non financier est précis, plus l'entreprise peut être amenée à distribuer de l'argent qu'elle n'a pas; plus il est global, plus l'effort pédagogique à faire doit être important. Il convient avant d'arrêter le choix de procéder à des simulations et de sensibiliser l'ensemble des intéressés. La bonne répartition est celle qui va augmenter les performances de l'entreprise.

Si la participation, obligatoire, est souvent ressentie comme une contrainte par les entreprises et comme un avantage acquis par les salariés, l'intéressement, lui, peut être un outil de gestion des ressources humaines.

Si l'indicateur se rapproche de la formule de la participation, la probabilité est grande que le personnel fasse la confusion entre les deux.

Si l'indicateur est trop compliqué, personne n'y comprend rien (l'exemple type étant la formule EDF de 1987).

Un bon indicateur doit être compris par les salariés et donc négocié avec leurs représentants. Bien entendu ces derniers n'ont pas toujours les mêmes conceptions, certains refusant par principe de signer un accord, le mode de répartition pouvant par ailleurs être cause de blocages.

Après un accord d'intéressement en 1986 qui avait conduit les salariés à considérer les primes d'intéressement comme un simple complément de salaire, raconte Patricia David*, responsable de la gestion collective des rémunérations à la direction du personnel de la BNP, des questions se sont posées lors du renouvellement de l'accord: quelle base, quel montant, quels aspects d'uniformité (par grade, par salaire, par site?), quels critères de variation, quels objectifs, qualitatifs ou quantitatifs?

Finalement l'accord a prévu un montant uniforme (alors que le ministère de tutelle était plutôt pour quelque chose de non uniforme) ce qui a satisfait la totalité des partenaires sociaux à l'exception du SNB-CGC qui n'a pas signé l'accord.

Les objectifs du plan d'entreprise étaient:

- 1) d'augmenter la proportion d'exploitants dans les effectifs,
- 2) d'améliorer la productivité (mesurée par le nombre d'écritures sur compte clientèle par personne à l'effectif),
- 3) d'accroître le résultat brut d'exploitation,
- 4) tout en maîtrisant les frais généraux.

L'accord était basé sur l'atteinte de trois de ces objectifs, sachant que si les quatre l'étaient le montant serait multiplié par 1,2 et si deux seulement l'étaient par 0,9. Mais la communication n'a pas été faite correctement, ni de la signature de l'accord, ni de son contenu. Si bien que les salariés n'ont pas su voir la différence entre participation et intéressement sous son aspect incitatif.

La loi étant très souple et l'imagination, tant des conseillers que des partenaires sociaux, sans limites, la diversité des for-

mules est grande, d'autant que les techniques (rattachement direct à l'objectif, par tout ou rien, avec régulation) sont complexes.

Les indicateurs peuvent être économiques (résultat d'exploitation éventuellement corrigé des effets stocks et de la fiscalité, bénéfice fiscal ou comptable, marge brute, etc) ou techniques (volumes de production, chiffre d'affaires, qualité mesurée par le taux de rebut ou le nombre de réclamations clients, délais de livraison ou d'encaissement, coûts de fabrication, de commercialisation, sécurité, etc). Une fois l'enveloppe globale déterminée la répartition entre les salariés peut être uniforme, proportionnelle au salaire, hiérarchisée avec plancher ou plafond, mixte. D'après Gérard Donnadiou il est fréquent de trouver des accords prévoyant l'uniformité pour la moitié et la hiérarchisation pour l'autre, on rencontre aussi parfois la hiérarchisation pour la somme distribuée dans l'ensemble de l'entreprise et l'uniformité pour celle affectée à l'unité.

Centralisation ou décentralisation

La question de la centralisation (accord au niveau du groupe ou décentralisation dans les établissements) reçoit une réponse différente d'un groupe à l'autre.

Chez Usinor-Sacilor, les accords sont signés par branche ou par société, la holding imposant des règles pour éviter les dérapages, raconte Colette Quéva de la société Ugine. Il existe donc différentes sortes d'accords, par branche, entreprise

ou établissement, l'intéressement étant lié aux résultats (résultat industriel ou résultat net) ou aux performances, voire à un mixage des deux. Des primes de site ont d'autre part été créées par usine, portant sur la sécurité, les délais ou d'autres critères.

Les Charbonnages cherchent à concilier l'exigence de solidarité et l'appartenance locale, EDF et GDF considèrent l'intéressement décentralisé comme un outil, un «signal en retour», ils appliquent un système mixte: une part nationale et une part décentralisée.

La Compagnie Bancaire a un système d'intéressement au niveau du groupe pour éviter l'esprit de chapelle dans chaque filiale et faciliter la mobilité d'une société à l'autre à l'intérieur du groupe.

Certains accords mettent ouvertement les unités en concurrence les unes avec les autres, de façon plus ou moins subtile. La FNAC est ainsi passée pour la part affectée aux différents magasins, de la position de chacun par rapport aux autres à la progression de chacun.

On peut s'interroger sur les limites de ce type de politique, qui est particulièrement pernicieuse quand les unités sont en amont les unes des autres, la tentation étant alors grande d'essayer d'améliorer son indicateur en rejetant le problème à l'aval.

L'intéressement n'est qu'un outil. Selon les intentions de la direction, la qualité de la préparation, l'état d'esprit des salariés, la négociation (lucidité et pugnacité) de leurs représentants, il s'apparentera à l'une ou l'autre définition de la langue du vieil Esope.

* Certains exemples donnés ici sont extraits d'interventions lors de la journée débat «Intéressement et politique des rémunérations : quels enjeux pour le management des entreprises» organisée par Motivations, M.C.S., Cadippe le 4 octobre 1990.



BIENVENUE
DANS UN MONDE
DE PERFORMANCE,
D'AUDACE,
DE SECURITE.

 **RHÔNE-POULENC**

Fils et fibres polyester et polyamide aux performances sans cesse améliorées pour des tenues de compétition douces au toucher et résistantes à l'effort. Matériaux haute technicité pour la qualité et la sécurité des équipements. Par ses microfibres de haute technologie, MERYL® et SETILA®, Rhône-Poulenc contribue à rendre ce monde plus confortable et plus performant.



LE SMIC ET L'EMPLOI

L'existence du SMIC porte-t-elle atteinte à l'emploi? La question est brutale mais elle se pose.

Le rapport de l'OCDE sur la France accuse très clairement: «il semblerait que l'augmentation de la valeur relative du SMIC observée dans les années quatre-vingts ait entraîné une diminution du niveau de l'emploi, en particulier pour les jeunes et les travailleurs non qualifiés», l'étude du CERC sur les rémunérations des jeunes à l'entrée dans la vie active est plus nuancée mais constate: «tout se passe comme si le relèvement du SMIC impliquait que le niveau minimum requis pour la qualification se rehausse. Ainsi, si l'absence ou la faiblesse de la formation joue de façon limitée sur le salaire, en raison du «plancher» que constitue le SMIC, elle a en revanche pour conséquence une forte réduction de l'accès à l'emploi, en particulier à l'emploi salarié classique: ce sont les jeunes les moins «qualifiés» qui sont le plus touchés par le phénomène». L'INED note «le coût pour les entreprises du travail peu qualifié est encore excessif, d'autant que le caractère attractif des rémunérations est atténué par les revenus de remplacement offerts par ailleurs (RMI, Allocations de chômage ...)» mais propose des pistes de réflexion qui ne manquent pas d'intérêt.

Si la théorie classique dit vrai et que toute personne dont la qualification ne permet pas un gain pour l'employeur supérieur à ce qu'elle coûte restera sans emploi, la société peut:

- à court terme abaisser le coût du salaire minimum de droit (supprimer le SMIC) ou de fait (principalement les différents dispositifs d'insertion des jeunes et les contrats de retour à l'emploi... mais aussi la tolérance du travail au noir),
- à plus long terme, la solution réside dans l'augmentation de la productivité du demandeur d'emploi par amélioration de sa qualification.

La centrale syndicale suédoise L.O. explique, quant à elle, que la flexibilité salariale, en réduisant les pertes des entreprises en difficulté, leur permet de tenir le coup artificiellement: «en acceptant un bas salaire, on subventionne les mauvais employeurs». C'est à méditer, dans notre pays où l'unique variable d'ajustement conjoncturel est précisément la masse salariale.

OCDE: LE SMIC CONTRE L'EMPLOI DES NON-QUALIFIÉS

L'hypothèse d'un chômage répondant aux critères de la théorie classique paraît vérifiée dans certains cas. Le meilleur exemple en est celui des personnes peu qualifiées, qui sont pour la plupart des jeunes. Dans un marché totalement concurrentiel, ces travailleurs, dont la productivité marginale est faible, recevraient de très bas salaires; par contre, si un salaire minimum est imposé, les personnes dont le coût du travail est supérieur au produit marginal qu'elles dégagent seront exclues du marché pour des considérations de prix et se retrouveront au chômage. En fait, le chômage frappe plus particulièrement les catégories payées autour du salaire minimum (SMIC). Le chômage classique pourrait spécialement prévaloir dans le secteur des services aux ménages, où, selon les estimations officielles, l'élasticité de l'emploi par rapport au salaire réel est de l'ordre de -0.4. En France, 2 millions de travailleurs, soit 12 pour cent de l'ensemble des salariés, sont rémunérés au salaire minimum (SMIC). Mais surtout, l'écart entre le salaire moyen dans l'industrie et le SMIC est tombé de 57 pour cent à la fin des années 1970 à 43 pour cent seulement en 1985; il s'est à peu près stabilisé depuis lors contrairement à la stratégie de différenciation croissante adoptée dans la plupart des autres pays Membres. Or, il semblerait que l'augmentation de la valeur relative du SMIC observée dans les années 80 ait entraîné une

diminution du niveau de l'emploi, en particulier pour les jeunes (Bazen et Martin, 1991) et les travailleurs peu qualifiés. Tout rétrécissement des écarts de salaire, s'il est bénéfique du point de vue de la répartition du revenu, s'est révélé aller à l'encontre du but recherché dans le domaine de l'emploi: depuis 1973, c'est systématiquement dans les pays où la dispersion des salaires est la plus faible, comme en France, que le chômage a le plus augmenté (INSEE, 1990a).

(...)

Conscientes de la situation difficile dans laquelle se trouvent les travailleurs peu qualifiés, les autorités se sont efforcées de compenser les effets de distorsion induits par le SMIC et par les autres mesures qui alourdissent les coûts de main-d'oeuvre, en accordant des exonérations de cotisations patronales pour l'embauche de personnes appartenant aux divers groupes défavorisés. Ce n'est toutefois qu'une solution de repli, qui a des effets négatifs en termes de coût d'opportunité pour le Trésor public et rend plus difficile la réalisation des objectifs à moyen terme dans le domaine des finances publiques.

In «Etudes Economiques de l'OCDE - France »
1990/91. Edité par OCDE - 2, rue André-Pascal
75775 Paris Cedex 16.

INED: LE COÛT EXCESSIF DU TRAVAIL NON QUALIFIÉ

Comment y remédier?

L'Occident est engagé dans un processus de modernisation économique ayant de multiples aspects: transformations techniques (informatique, télécommunications...), sociologiques (rôle des hommes et des femmes...), politiques (aide aux pays du Sud et de l'Est) et démographiques (concurrence des pays jeunes à bas salaires, transformation complexe de la division internationale du travail, de la répartition de la main-d'oeuvre et des marchés). Devant ces questions inédites, tous les pays tâtonnent à coup de mesures alternativement libérales, protectionnistes, étatiques. Plutôt que d'incriminer les jeunes, les femmes, les immigrés,... les chocs pétroliers, l'explosion démographique... il faut tirer parti des expériences et des résultats des autres pays pour leur comparer ceux de la France.

Celle-ci a longtemps été sujette à l'inflation. Elle l'est aujourd'hui au chômage, spécialement celui des jeunes. En mars 1991, selon Eurostat, le taux de chômage de la France est de 9,3% contre 8,7% pour l'Europe des Douze et 4,7% en Allemagne (territoire avant l'unification). Celui des moins de 25 ans est de 17,6% contre 16,1% pour la moyenne communautaire et 3,9% en Allemagne.

L'inadaptation du système éducatif est certainement une des causes de cette situation, et il est important d'y remédier, tout en sachant qu'en ce domaine les réformes ne peuvent que lentement porter leurs fruits. Il nous semble que, parallèlement, il faille aussi prêter attention à la fiscalité des revenus du travail peu qualifié. Malgré un allègement relatif (déplafonnement des cotisations maladie et famille, institution de la CSG, incitations diverses à l'embauche), le coût, pour les entreprises, du travail peu qualifié est encore excessif, d'autant que le caractère attractif des rémunérations est atténué par les revenus de remplacement offerts par

ailleurs (RMI, allocations de chômage...). Et le poids des prélèvements sociaux a pour autre conséquence le développement du travail non déclaré, «noir» ou «clandestin».

Diminuer la taxation des «premiers francs» de salaire imposerait de recourir davantage à des barèmes progressifs, semblables à celui de l'impôt sur le revenu, qui exonère les plus bas revenus familiaux. Mais rien n'oblige à reproduire les défauts de ce dernier barème, devenu au fil du temps trop progressif en haut de l'échelle et trop léger en bas. Quelle part de ce que les catégories modestes paient actuellement, soit directement sous forme de cotisations salariales, soit indirectement sous forme de salaires amoindris par les cotisations patronales, devrait être perçue comme l'impôt direct, selon un barème progressif et dans le cadre du foyer?

La réponse est délicate puisqu'elle met en cause l'arbitrage entre le recours au travail non qualifié et à l'investissement productif, et la flexibilité de l'emploi. Elle pourrait surtout modifier la frontière entre les circuits financiers de l'Etat et ceux de la Sécurité sociale, telle qu'elle a été instituée en 1946, à une époque où l'importance des dépenses de santé et des aspirations en matière de retraite d'une part, la proportion de ménages disposant de deux salaires d'autre part étaient bien moindres qu'aujourd'hui. Il est pourtant essentiel que, sans faire renaître l'inflation, l'offre et la demande d'emploi se rencontrent dans l'avenir mieux que dans les années 1980.

MICHEL-LOUIS LÉVY

In «Population et Sociétés» - septembre 1991 n° 260. Edité par l'Institut National d'Etudes Démographiques - 27, rue du Commandeur 75675 Paris Cedex 14.

CFDT : RÉFUTÉ FAUTE DE PREUVES

Cette question des relations entre SMIC et emploi est trop importante pour être laissée aux économistes - fussent-ils experts internationaux - et il est du devoir du syndicalisme de s'y intéresser. On trouvera ci-dessous la réponse d'Alain Chupin, secrétaire national confédéral CFDT, aux affirmations de l'OCDE.

Le SMIC est-il un obstacle à l'emploi?

Cette question est importante et elle ne doit pas être contournée si l'objectif que l'on vise est bien l'emploi.

La vigueur des débats et l'aplomb des conclusions dépassent cependant de beaucoup ce que permettent les faits d'observation ainsi que les hypothèses que l'on peut avancer dans cette matière.

Deux obstacles massifs risquent de contrarier tout raisonnement lucide:

- l'affirmation d'évidence: «un employeur embauchera d'autant plus de salariés que ceux-ci lui coûteront moins»;
- la question tabou: «accepter ne serait-ce que poser cette question, c'est déjà se placer sur le terrain du doute, puis de la remise en cause du SMIC».

Le débat cependant existe, et doit exister. Il surgit chaque année à la veille de l'été, moment où les partenaires sociaux doivent exprimer leur opinion sur l'évolution souhaitable pour le SMIC.

Cette année, il fut particulièrement vif «grâce» à la contribution de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques). Cette organisation exprime - avec tout le prestige de l'expertise internationale - ce que pensent tout bas bien des cercles dirigeants de l'économie et de la politique.

Faute de pouvoir traiter de l'ensemble du sujet, nous centrerons donc cet article sur le débat tel qu'il a été posé par l'OCDE.

La thèse de l'OCDE

Faisant un diagnostic globalement très élogieux sur la politique économique me-

née en France, l'OCDE dénonce - d'un ton vigoureux peu compatible avec le style généralement très policé de ce type de rapport - les effets néfastes du SMIC sur l'emploi. Les médias, le monde politique et les forces socio-économiques ne s'y sont pas trompés et ont repris essentiellement ce seul aspect d'un jugement d'ensemble pourtant plus circonstancié.

Que dit l'OCDE?

Elle convient d'abord que le coût du travail ne paraît pas poser de problème de compétitivité pour notre pays, et que l'évolution même de ce coût a été favorable ces dernières années. Ce qui fait problème, selon elle, c'est l'emploi des personnes peu qualifiées, pour la plupart des jeunes. (Voir le texte OCDE page 46).

Il n'est pas indifférent de mentionner par ailleurs que la critique de l'OCDE ne se limite pas seulement au SMIC, mais également au RMI - dont l'efficacité est mise en doute -, ainsi qu'à la relation convenue depuis juillet 1990 entre progression des négociations de branche sur les «minis» et hausse du SMIC.

Ainsi, les critiques de l'OCDE visent, au-delà du seul SMIC, l'ensemble des mécanismes de «minima» salariaux ou sociaux existant dans notre pays et leur articulation.

Une thèse mal fondée

La thèse qui vient d'être citée touche évidemment une question de fond à laquelle tous ceux qui, comme la CFDT, mettent l'emploi au cœur de leurs priorités, voudraient avoir sinon des éléments de réponse, du moins des éléments de débat.

Encore eût-il fallu que la thèse elle-même soit solidement étayée. Tel n'est hélas pas le cas, c'est la raison pour laquelle la CFDT s'est indignée de la légèreté, et de la mauvaise foi du jugement porté par l'OCDE.

Les deux économistes appelés en appui par l'OCDE publiaient en effet une étude sur «l'incidence du salaire minimum sur les gains et l'emploi en France» (dans la Revue économique de l'OCDE, n° 16, printemps 91). Recensant d'abord les travaux existants sur la question, ils en tirent la synthèse suivante (nous soulignons): «On peut difficilement conclure des cinq études qui précèdent que les hausses du SMIC ont sensiblement réduit l'emploi des jeunes Français. Tel a peut-être été le cas, mais les méthodes économétriques utilisées jusqu'ici n'ont pas permis de déceler des effets solides et statistiquement significatifs».

La méthodologie de ces travaux leur paraissant critiquable, ils essaient alors une méthode originale au terme de laquelle ils arrivent à la conclusion suivante (nous soulignons): «Les résultats donnent à penser que les augmentations de la valeur réelle du SMIC ont exercé une nette pression à la hausse sur les gains réels des jeunes. Nous n'avons cependant pas pu établir de façon satisfaisante que l'accroissement des coûts réels de la main-d'œuvre jeune a eu une incidence négative sur l'emploi des jeunes, même si nous pensons que tel est en fait le cas. On trouve quelques estimations à l'appui de cette hypothèse, mais elles ne sont pas très solides. Néanmoins, les élasticités estimées de la demande de main-d'œuvre jeune par rapport au salaire minimum se situent dans une fourchette de -0,1 à -0,2, qui couvre les valeurs consensuelles relevées dans les ouvrages nord-américains et britanniques. L'élasticité correspondante chez les adultes semble être nulle». (Le terme élasticité veut dire qu'une hausse de 1% du SMIC conduirait les entreprises à diminuer de 0,1 à 0,2% leur demande d'embauche de jeunes et n'aurait pas d'effet sur l'embauche d'adultes).

On aura lu l'essentiel: malgré les a priori des auteurs, ceux-ci n'ont pas pu établir un effet négatif sur l'emploi, même celui des jeunes, d'une hausse des coûts de la main-d'œuvre, malgré l'invocation de «valeurs consensuelles» observées dans le monde anglo-saxon.

Sans doute les amateurs de manichéisme eussent-ils préféré un résultat plus net, dans un sens ou dans l'autre, mais l'honnêteté intellectuelle ne permet pas de tirer des travaux invoqués des jugements aussi tranchés que ceux avancés par l'OCDE!

Des pistes à explorer et à débattre

Une fois le terrain de la polémique déblayé (mais il importe qu'il le soit) force est de constater que la question posée d'entrée de jeu appelle maintenant du travail et de la réflexion. Ceux-ci sont l'indispensable préalable si l'on entend réformer et améliorer les mécanismes du SMIC en favorisant l'emploi. Cette réforme s'impose si l'on songe que le SMIC, créé en 1969, a déjà une durée de vie supérieure à son prédécesseur SMIG, et qu'il a été conçu dans un contexte économique et social assez différent du nôtre.

La CFDT elle-même s'inscrira dans cette réflexion pour laquelle un groupe de travail a été décidé par le Bureau National (septembre 1991).

On peut ici, pour conclure, tracer quelques pistes à approfondir:

- comparaisons internationales: plusieurs pays ont des systèmes de minima salariaux (USA, Pays-Bas, Portugal...): comment fonctionnent-ils, quels en sont les effets sur l'emploi, sur quel type d'emplois, que peut-on dire des différences avec d'autres pays où n'existe pas de mécanismes analogues au SMIC?

- effets sectoriels du SMIC: un SMIC identique s'applique à des secteurs dont les performances sont extrêmement diverses, et s'accroissent peut-être chaque jour. Comment concilier diversité des situations sectorielles et unicité de salaire minimum? Plus généralement, comment s'articulent politique salariale et dynamisme des entreprises dans des secteurs différents selon qu'ils relèvent de la concurrence avec l'étranger, ou de domaines à forts gains de productivité, ou encore de services aux particuliers à productivité stable etc.?

- structure des coûts salariaux: on sait que la France se singularise par un système de prélèvements fiscaux et surtout

sociaux «chargeant» particulièrement les salaires. Cette singularité de notre pays joue particulièrement dans la zone des bas salaires. Selon le Conseil des impôts, là où la France prélève 42% du coût salarial au titre des cotisations sociales, les autres pays européens prélèvent en moyenne 35% seulement.

Ainsi, si la thèse de l'OCDE s'applique dans les zones de bas salaires, il y a là une marge de manoeuvre permettant à la fois de faciliter l'embauche sans comprimer davantage le pouvoir d'achat des salariés. Cela suppose un rééquilibrage des charges par transfert de l'assiette de certains prélèvements: orientation générale de la CFDT qui a justifié sa revendication pour la CSG.

- articulation du SMIC avec les minima

professionnels: même si le lien direct de cette question avec le niveau de l'emploi n'est pas immédiat, cette articulation - au coeur de notre réflexion sur les carrières des ouvriers et des employés, la valorisation des qualifications acquises etc. - doit être examinée en même temps que les questions précédentes. Toutes ensemble elles font partie de la problématique générale du SMIC.

Répondre à une question précise par des questions ouvertes n'est pas tout à fait satisfaisant.

Il faut cependant parfois identifier une étape de clarification, avant de construire des résultats et une politique.

ALAIN CHUPIN



Rappels de quelques grandeurs

1. Niveau du SMIC au 1^{er} juillet 1991

- SMIC (brut) = 32,66 F/heure soit 5 520 F/mois.
- SMIC (net) estimé à 4 520 F par mois, compte tenu des modifications intervenues en matière de prélèvements sociaux (CSG, 0,9% du 1^{er} juillet...).
- Coût salarial lié à un emploi rémunéré au SMIC: de l'ordre de 8 000 F (source: budget pour 1992).

2. SMIC et hiérarchie salariale

En 1990 en prenant pour base le SMIC annuel = 100 (soit 51 200 F), on obtient la hiérarchie suivante (source INSEE):

— ouvriers non qualifiés	: 145
— ouvriers qualifiés	: 170
— employés	: 162
— techniciens, agents de maîtrise	: 245
— autres professions intermédiaires	: 243
— cadres supérieurs	: 453
Ensemble : salaire moyen	: 213

• Le décile* inférieur des salaires privés s'établit à 114, celui des salaires publics (fonction publique d'Etat) à 140, toujours selon l'INSEE, en 1990; les déciles supérieurs valent 341 dans le privé, 324 dans le public.

3. SMIC selon les secteurs d'activités

En juillet 90, 10,9% des salariés du privé étaient au SMIC, plus nombreux dans les petits établissements (1 à 10 salariés: 17,9% de smicards) que dans les plus grands (11 salariés et plus: 8,4%).

Selon les secteurs d'activités, le pourcentage varie entre 0,1% et près de 30% ! Pétrole et énergie, mines de fer, pharmacie, automobile, aéronautique, banques etc. sont des secteurs à faible pourcentage de smicards (en deçà de 2%); ils s'opposent aux secteurs habillement, cuir, textile dans l'industrie, aux commerces de détail, aux hôtels, aux services à destination des particuliers: on dépasse alors 20% de salariés payés au SMIC. C'est dire que la question de la relation du SMIC à l'emploi recueillera un écho très différent selon que l'employeur et les salariés (voire même leurs organisations syndicales) se situeront dans tel ou tel secteur d'activité.

Dernière différence traditionnelle en matière de salaire, donc de SMIC, celle concernant les femmes, pour lesquelles le pourcentage de personnes rémunérées au SMIC est 2,5 fois plus élevé que celui de leurs collègues hommes.

Ces trois critères, évidemment, ne sont pas sans liens les uns avec les autres; quant à savoir l'ordre de causalité de l'un à l'autre, c'est une autre affaire.

4. Mécanisme d'indexation

Le SMIC est le seul salaire indexé sur les prix à la consommation, sur le niveau desquels il est réajusté automatiquement chaque fois que la hausse des prix cumulée depuis la hausse précédente du SMIC atteint ou dépasse 2%. Par ailleurs, quelle que soit la hausse des prix constatée, il y a remise à niveau au 1er juillet de chaque année. Ce système assure au moins une revalorisation du SMIC chaque année, mais bien davantage lorsque l'inflation est forte (exemple: début des années 80, entre 4 et 5 hausses par an; en 1991, il n'y en aura qu'une seule...);

— par ailleurs, l'évolution du SMIC tient compte de l'évolution du pouvoir d'achat des salaires ouvriers: au 1er juillet de chaque année, le SMIC doit au minimum être rehaussé de la moitié des gains de pouvoir d'achat des salariés (taux de salaire horaire ouvrier);

— on sait enfin qu'un mécanisme de «coup de pouce» permet d'aller au-delà du minimum. Depuis juillet 1988 de fait, et depuis juillet 1990 par convention, ce coup de pouce consiste à faire bénéficier le SMIC de l'intégralité des gains de pouvoir d'achat observés pour les salaires ouvriers.

5. Evolution du SMIC

Il n'est pas inutile de présenter une perspective un peu longue d'évolution du pouvoir d'achat du SMIC. Durant la décennie écoulée, alors même que les mécanismes de fixation du SMIC n'ont pas connu de changement, on observe un ralentissement très sensible des évolutions réelles (pouvoir d'achat) du SMIC, comme le montre le contraste entre les deux moitiés des années 80.

Evolution annuelle du pouvoir d'achat (%)

	entre 1980 et 1985	entre 1985 et 1990	Décennie 80
Taux de salaire horaire ouvrier (brut)	1,3	0,9	1,1
SMIC (brut)	3,2	0,8	2,0
SMIC (net)	2,6	0,1	1,3

Source : CERC constats annuels de l'évolution des revenus.

Si l'on regardait les résultats année par année, on constaterait que, depuis le milieu des années 80, l'écart d'évolution entre SMIC et taux de salaire des ouvriers devient très faible et n'est plus systématiquement au bénéfice du SMIC: il n'y a donc plus tassement systématique des hiérarchies ouvrières.



* décile : les neuf déciles partagent une population statistique rangée par ordre croissant en dix parties de même taille.

Le premier décile (ou décile inférieur) est tel que 10 % de la population se trouve en-dessous et 10 % au-dessus. Le neuvième décile (ou décile supérieur) est tel que 90 % de la population se trouve en-dessous et 10 % au-dessus.

GLOSSAIRE

L'ÉCONOMIE SOCIALE

Le mouvement socialiste a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France. Il a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France.

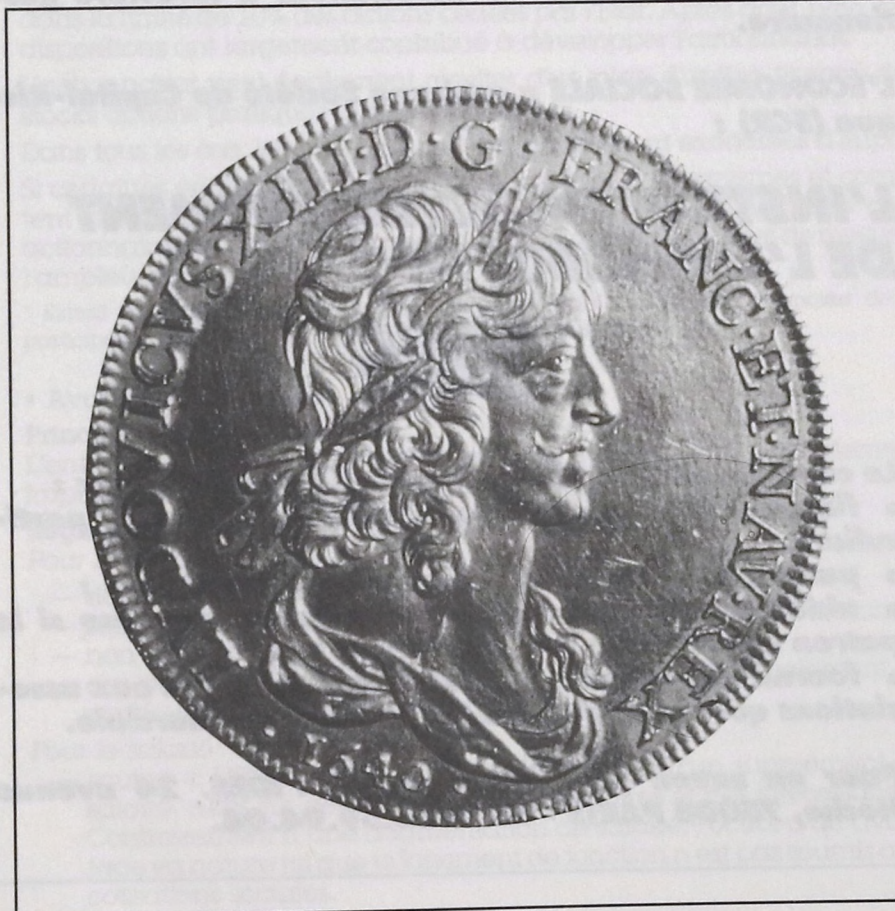
Le mouvement socialiste a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France. Il a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France.

Le mouvement socialiste a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France. Il a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France.

Le mouvement socialiste a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France. Il a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France.

Le mouvement socialiste a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France. Il a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France.

Le mouvement socialiste a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France. Il a été le principal moteur de la création de l'économie sociale en France.



L'ÉCONOMIE SOCIALE, **vous connaissez ?**

Ce sont 1 200 000 salariés employés dans les coopératives, les mutuelles et les associations.

L'ÉCONOMIE SOCIALE, ce sont :

- **les assurances mutuelles, (GMF, MAIF, MACIF, MAAF, MATMUT) ;**
- **les mutuelles regroupées au sein de la MUTUALITÉ FRANÇAISE ;**

Ce sont aussi toutes les formes de coopératives et en particulier les scop.

Ce sont encore toutes les associations à caractère gestionnaire.

L'ÉCONOMIE SOCIALE a créé une Société de Capital-Risque (SCR) :

L'INSTITUT DE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE

IDES

Le capital de l'IDES est de 97 MF. Il intervient pour :

- **financer la création de coopératives, de scop en particulier ;**
- **participer au développement des coopératives ;**
- **aider des salariés à reprendre leur entreprise si le patron est vendeur ;**
- **fournir des capitaux de fonds de roulement aux associations qui ont une activité de nature commerciale.**

Pour en savoir plus, s'adresser à l'IDES, 24 avenue Hoche, 75008 PARIS - Tél. : 43.59.94.94.

GLOSSAIRE

■ Abondement

Versements complémentaires de l'entreprise dans le PEE.

l'entreprise peut abonder les versements des salariés dans la double limite de 10.000 francs par an (15.000 francs dans le cas d'un plan d'épargne investi en valeurs de l'entreprise) et de trois fois la somme versée par le salarié (versements de l'intéressement et de l'épargne personnelle). L'abondement versé dans les limites définies est exonéré d'IRPP mais entre dans l'assiette de la CSG.

■ Actionnariat des salariés

«Il peut être réalisé par le biais des plans d'épargne d'entreprise et des fonds communs de placement du 17 juin 1987. Le prix de cession des actions peut être réduit de 20%. Les salariés peuvent disposer de délais de paiement allant jusqu'à 3 ans. Les actions ainsi acquises sont indisponibles pendant cinq ans.

Les salariés des entreprises privatisées ont bénéficié dans les mêmes conditions d'une priorité pour acquérir des actions de leur entreprise dans la limite de 10% des actions cédées par l'Etat. Après août 1986, ces dispositions ont largement contribué à développer l'actionnariat.

L'actionnariat peut également résulter d'un plan d'option (inspiré des stocks options pratiqués aux Etats-Unis).

Dans tous les cas, les plus-values d'acquisition sont exonérées d'impôt.

Si certaines entreprises ont largement utilisé ces mécanismes et comptent maintenant l'ensemble de leurs salariés parmi leurs plus gros actionnaires, aucun mécanisme de centralisation ne permet de mesurer l'ampleur globale du phénomène.»*

* Extrait du rapport du Conseil Economique et Social «Les aspects financiers de la participation». Journal Officiel année 1989 n° 14 - Lundi 19 juin 1989.

■ Avantages en nature

Principe

L'entreprise paie directement des frais qui seraient normalement imputables au salarié (logement, voiture, transports, etc).

Régime fiscal

Pour l'entreprise :

- déductible des résultats imposables,
- prise en compte dans les bases imposables de la taxe sur les salaires,
- non soumis à cotisations sociales,
- cas particulier: la voiture de fonction est pénalisée fiscalement, le remboursement des frais est préférable.

Pour le salarié :

- soumis à l'IRPP dans les mêmes conditions qu'un supplément de salaire, mais sur des bases parfois forfaitaires et très intéressantes. Contrairement à une augmentation de salaire, l'octroi d'un avantage en nature tel que le logement de fonction n'est pas soumis aux cotisations sociales.

■ Fonds Communs de placement

Les fonds communs de placement d'entreprise sont apparus dès 1968. Ils géraient à la fin des années quatre-vingts plus de la moitié des sommes issues de la participation et de l'intéressement.

Les fonds communs de placement réservés aux salariés d'une entreprise s'appelaient jusqu'en décembre 1988 FCP du titre II et désormais FCP d'entreprise.

Ils peuvent comporter des placements diversifiés (auquel cas le patrimoine financier des salariés est une épargne) ou concentrés sur les actions de l'entreprise (auquel cas les salariés participent indirectement au capital).

Depuis décembre 1988, les FCP ont la possibilité d'emprunter dans la limite maximale de 20% de leurs actifs.

■ Fonds salariaux

Les fonds salariaux permettent, par voie conventionnelle, d'affecter à un fonds d'épargne une part des profits de l'entreprise pour améliorer à terme le pouvoir d'achat des salariés. Les fonds sont destinés à financer des investissements productifs ou des opérations tendant à la réduction de la durée du travail et à la création d'emploi.

Instaurés par la loi de finances pour 1984, ils ont été supprimés en 1986. Il n'est plus possible de créer un fonds salarial mais ceux qui existent continuent de fonctionner.

Ils ont connu un faible succès (vingt-neuf entreprises en 1986), leur échec semblant dû à la faiblesse des avantages fiscaux (réduction du montant de l'IRPP égale à 25% des sommes versées, dans la limite de 1.250 francs de crédit d'impôt par an).

Certains ont suggéré la création, dans le même esprit, de comptes d'épargne à intérêt pour les fonctionnaires, ce qui aurait pour conséquence de différer les augmentations de pouvoir d'achat.

■ Intéressement : voir fiche.

■ Options sur actions (stock-options)

Principe

L'entreprise donne à ses salariés (ou à certains d'entre eux) la possibilité d'acquérir pendant une période donnée des actions de la société à un prix fixé d'avance.

Modalités

Si le cours de l'action monte en Bourse, le salarié fait jouer son option; la différence entre le prix de l'option et le cours coté est payée par l'entreprise.

Fiscalité

Pour l'entreprise :

— la différence entre cours coté et option est nette de charges sociales et d'impôt.

Pour le salarié :

- lors de la revente de l'action il n'est taxé au titre des plus-values que sur la différence entre le prix de revente et le prix d'achat en Bourse, si bien que la différence entre le prix d'achat en Bourse et le prix d'option est nette d'imposition.

■ **Participation:** voir fiche

■ **Plan d'Epargne Entreprise:** voir fiche

Toutes les personnes concernées par ces sujets auront intérêt à se procurer le guide CNP Entreprises «Intéressement, Participation et Plan d'Epargne Entreprise» qui est fort bien fait, très complet (et gratuit !) - 280, boulevard Saint-Germain 75007 Paris - Tel: (1) 45.49.08.50. ou 44, rue de la Villette 69425 Lyon Cedex 03 - Tel: 78.53.66.67.

Historique rapide du droit de la participation et de l'intéressement

En 1885, une proposition du Sénat n'a été repoussée que de quelques voix à la Chambre des Députés : elle prévoyait la participation obligatoire des salariés au bénéfice de l'entreprise.

En 1917, la proposition de loi «Briant» était adoptée, qui permettait d'attribuer au personnel des actions recevant un dividende mais sans droit de vote (toujours en vigueur, elle concerne UTA et une dizaine d'autres entreprises en tout et pour tout).

La loi de 1945 concernant la RNUR (Renault) instituait la participation obligatoire du personnel aux bénéfices.

Diverses tentatives (arrêtés ministériels de 1947, proposition de loi en 1950, décret de 1955) restèrent au stade embryonnaire.

L'ordonnance du 7 janvier 1959 sur l'intéressement a été le premier texte général : il instituait un régime facultatif d'intéressement des salariés, assorti d'exonérations fiscales pour l'entreprise.

Les deux ordonnances du 17 août 1967 sur la participation des salariés aux «fruits de l'expansion» et sur la création de plans d'épargne entreprise ont constitué le cadre réglementaire pendant près de vingt ans.

L'ordonnance n° 86-1134 du 21 octobre 1986 relative à l'intéressement et à la participation aux résultats et à l'actionnariat des salariés a abrogé et remplacé les textes précédents, l'ordonnance n° 86-1135, du même jour, traitant de la participation à la gestion. Elle a simplifié les mécanismes administratifs et encouragé l'abondement.

La loi n° 90-1002 du 7 novembre 1990 rend obligatoire la participation dans les entreprises employant au moins cinquante salariés au lieu de cent précédemment.

Participation

PRINCIPES

C'est une distribution aux salariés d'une partie des résultats de l'entreprise.

Son double objet était d'instituer en faveur des salariés un droit sur les bénéfices de l'entreprise et d'inciter les employeurs à développer leurs investissements.

TEXTES

Créée par l'ordonnance du 17 août 1967 sur la participation des salariés aux fruits de l'expansion.

Ordonnance n° 86-1134 du 21 octobre 1986.

Loi n° 90-1002 du 7 novembre 1990.

MODALITÉS

Obligatoire pour les entreprises bénéficiaires de plus de cinquante salariés, facultative pour les autres.

La part des bénéfices distribuée aux salariés est affectée à une réserve spéciale de participation.

Il existe une formule légale minimale:

$$R = \frac{MS}{VA} \times \frac{1}{2} \times (BN - RK)$$

R Réserve spéciale de participation

MS Masse salariale

VA Valeur ajoutée

BN Bénéfice net (bénéfice fiscal moins Impôt sur les sociétés)

RK Rémunération des capitaux propres (5% des capitaux propres, soit capital social et réserves)

Cette formule minimale peut être remplacée par une formule plus favorable, sous réserve de plafond (au choix moitié du bénéfice net comptable, bénéfice net comptable moins 5% des capitaux propres, bénéfice net fiscal moins 5% des capitaux propres, moitié du bénéfice net fiscal).

Les sommes sont bloquées pendant cinq ans (ou trois ans avec de moindres avantages fiscaux), sauf modification exceptionnelle de la situation personnelle du salarié (mariage, divorce, décès, invalidité, rupture du contrat de travail).

La réserve est répartie proportionnellement aux salaires reçus dans la limite des plafonds fixés par décret. L'accord peut instituer un salaire plancher.

Le montant individuel est limité à 50% du plafond de la Sécurité sociale.

Un accord entre l'employeur et les représentants des salariés (le plus souvent le comité d'entreprise) détermine les modalités de gestion de la réserve et de détermination de la part individuelle.

Les fonds de la réserve spéciale de participation peuvent être gérés selon plusieurs formules:

- Fonds d'investissement interne (Compte courant bloqué dans l'entreprise) le fonds rapporte un intérêt qui est généralement capitalisé pour bénéficier de l'exonération fiscale.
- Confié à un organisme de placements collectifs en valeurs mobilières (SICAV - FCP).
- Mis dans un PEE.

La «participation aux fruits de l'expansion» concerne environ dix mille entreprises.

RÉGIME FISCAL

Pour l'entreprise:

- pas de taxe sur les salaires (y compris taxes de formation, d'apprentissage, de transport, calculés sur les salaires),
- exonération des charges patronales,
- franchise d'impôt sur les sociétés en cas de dépassement du minimum légal et sous certaines conditions,
- l'entreprise peut constituer en franchise d'impôt une provision pour investissement dans la limite de la moitié de la réserve de participation.

Pour le salarié:

- exonération des charges salariales,
- non soumis à l'IRPP si les sommes restent bloquées pendant cinq ans (50% soumis si blocage pendant trois ans),
- entrent dans l'assiette de la CSG.

Intéressement

PRINCIPES

Les primes d'intéressement sont une forme de rémunération collective échappant aux cotisations sociales et dans certaines conditions à l'IRPP.

TEXTES

Création par l'ordonnance du 7 janvier 1959.

Ordonnance n° 86-1134 du 21 octobre 1986.

Loi n° 90-1002 du 7 novembre 1990.

MODALITÉS

Facultatif pour tout type d'entreprise.

Il est institué par un accord d'intéressement conclu pour trois ans qui doit être déposé à la direction départementale du travail et de l'emploi (DDTE).

Cet accord peut être:

- proposé par le chef d'entreprise et ratifié par les deux tiers du personnel (sur proposition conjointe du chef d'entreprise et d'une ou plusieurs organisations syndicales ou du comité d'entreprise s'il existe des OS ou un CE),
- conclu au sein du comité d'entreprise (comité central d'entreprise ou comités d'établissement),
- signé entre le chef d'entreprise et les représentants d'organisations syndicales représentatives (cas d'entreprises de moins de cinquante salariés n'ayant pas de délégué syndical),
- signé dans le cadre d'une convention ou d'un accord collectif de travail (dans l'entreprise ou dans la branche professionnelle).

Il peut ne concerner qu'un ou des établissements de l'entreprise. Dans tous les cas le projet doit être soumis au CE (s'il existe) quinze jours avant la signature. La conclusion d'accords de groupe a toujours été admise, même s'il n'y a pas intégration fiscale entre les sociétés concernées.

75% des accords d'intéressement sont passés dans des PME.

Le montant des primes distribuées est déterminé à partir des résultats, de la productivité ou d'autres facteurs et peut être calculé au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou du groupe, les sommes pouvant être uniformes pour tous ou être fonction du salaire, de l'ancienneté, de la qualification, de la durée de présence, voire une combinaison de tout cela.

Moins de 5% des accords retiennent des modalités différentes selon les catégories de salariés.

Le total est plafonné à 10% de la masse salariale (15% si l'entreprise applique un accord de salaire de moins de trois ans ou si l'accord d'intéressement est agréé par le Ministère du Travail). Il n'y a pas de plafonnement si les sommes distribuées sont versées sur un PEE. Le montant individuel est limité à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale.

L'intéressement concernait environ 1 400 000 personnes en 1989 (600 000 en 1986).

En moyenne nationale, l'intéressement représente 4% de la masse salariale des entreprises qui le pratiquent (plus de la moitié des entreprises distribuant moins de 5% et une sur six plus de 10%).

RÉGIME FISCAL

Pour l'entreprise:

- sommes déductibles du bénéfice imposable,
- pas de taxe sur les salaires,
- exonération des charges patronales.

Pour le salarié:

- exonération des charges salariales,
- les sommes sont soumises à l'IRPP sauf si elles sont investies dans un PEE et bloquées cinq ans,
- entrent dans l'assiette de la CSG.



Plan d'épargne entreprise

PRINCIPES

C'est une structure d'accueil de l'épargne salariale (montant de la participation, primes d'intéressement) ou volontaire.

Le PEE a été créé pour encourager l'épargne. Pour inciter les salariés à bloquer les sommes issues de l'intéressement pendant cinq ans plutôt que de les toucher tout de suite, le législateur a mis en place deux éléments: la possibilité d'abondement par l'entreprise des primes épargnées par les salariés et l'exonération de toute charge sociale ou fiscale pour les sommes qui restent bloquées cinq ans.

TEXTES

Ordonnance du 17 août 1967.

MODALITÉS

Mise en place facultative dans les entreprises.

Il peut être alimenté par le montant de la participation, les primes d'intéressement, les versements volontaires des salariés (ces versements dans la limite de 25% de la rémunération annuelle), l'abondement de l'entreprise.

Blocage des sommes pendant cinq ans (sauf circonstances exceptionnelles dans la vie du salarié).

Les fonds peuvent connaître différents emplois: titres de SICAV, parts de FCP (soit en valeurs françaises diversifiées, soit en valeurs mobilières émises par l'entreprise), actions de l'entreprise (avec possibilité de souscription à prix préférentiel), actions de sociétés créées par les salariés en vue du rachat de leur entreprise (dans le cadre d'un RES).

Les organismes bancaires et financiers sont souvent gestionnaires des PEE.

Les plans d'épargne entreprise se sont surtout développés vers les fonds communs de placement incluant des valeurs de la société, ce qui présente pour l'entreprise le double avantage de récupérer une partie des fonds et d'aider à se prémunir contre les OPA.

RÉGIME FISCAL

62

Pour l'entreprise:

- l'abondement versé par l'entreprise est déductible du bénéfice imposable et exonéré de charges patronales.

Pour le salarié:

- l'abondement n'est pas soumis à l'IRPP. Il est exonéré de cotisations salariales,
- les revenus de l'épargne sont exonérés d'IRPP s'ils sont réinvestis dans le PEE,
- les versements volontaires ne provenant ni de l'intéressement ni de la participation ne sont pas exonérés de l'IRPP.

EVOLUTION POSSIBLE

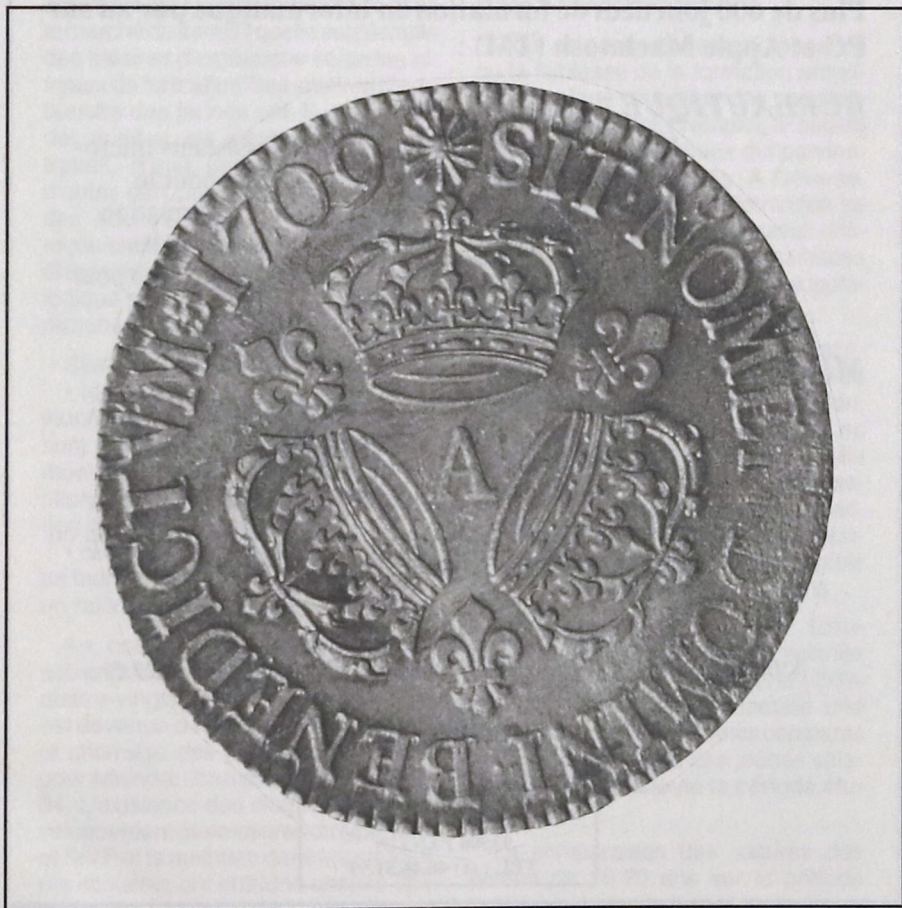
Le rapport Moscovici-Pastré sur l'épargne salariale remis au ministre de l'Industrie propose une évolution du PEE vers «un véritable plan d'épargne salariale (PES) préférentiellement orienté vers l'épargne à long terme».

En particulier, les versements volontaires des salariés pourraient faire l'objet d'un crédit d'impôt, modulé en fonction de la durée d'indisponibilité (laissée au choix des salariés) des sommes épargnées.

«Les règles d'affectation des sommes versées sur le PES pourraient être établies comme suit:

- placement libre à hauteur de 40% des fonds recueillis,
- placement en actions ou autres titres assimilables à des fonds propres à hauteur de 30% , la moitié de ce pourcentage devrait être obtenue sous forme de titres souscrits à l'émission,
- investissement en fonds propres, soit de l'entreprise elle-même ou de sociétés non cotées, soit en actions de SCR, de FCPR ou de SDR pour le surplus.

Cette modification, outre l'impact visé sur le renforcement des fonds propres, présente par rapport à la situation actuelle l'avantage de la sécurité. En effet, la situation actuelle est caractérisée par le risque puisque le chef d'entreprise conserve la possibilité d'investir à 100% dans les titres de sa société».



CREFAC

Maîtriser l'outil micro-informatique

Des actions de formation sur mesure, pour des utilisateurs débutants ou confirmés, à une pratique optimale de l'outil informatique.

- Un projet élaboré avec l'entreprise
- Adéquation à la culture des participants
- Alternance formation/mise en pratique
- Liaison formation - tâches professionnelles

Plus de 600 journées de formation en informatique par an sur PC et Apple Macintosh (TM) :

BUREAUTIQUE

Exemples : formation qualifiante d'assistants micro-informatique, sessions Lotus-123 (TM) pour le personnel d'un Etablissement financier, formation complémentaire au traitement de texte pour des secrétaires confirmées, interventions régulières pour les Comités d'Entreprise, Associations,...

MICRO-EDITION :

Deux sessions annuelles de formation à la P.A.O. : Quark XPress (TM), Page Maker (TM).

Durée : 10 semaines.

Stage conventionné par le FNE Cadres, ouvert aux personnes venant en congé individuel de formation ou dans le cadre du plan de formation de l'entreprise.

**POUR TOUTE INFORMATION DÉTAILLÉE,
N'HÉSITEZ PAS A CONTACTEZ Josette BANET au : (1) 49.42.22.79**

CREFAC

Centre d'étude et de formation
TOUR ESSOR 93
14, rue Scandicci
93500 PANTIN
TÉL : (1) 48.46.51.99

Notes de lecture

LES RÉMUNÉRATIONS DES JEUNES À L'ENTRÉE DANS LA VIE ACTIVE.

Documents du Centre d'Etude des revenus et des coûts - CERC.
N° 99 - 4^e trimestre 1990.

La documentation française

Ce rapport du CERC est consacré aux rémunérations reçues par les jeunes au moment où ils s'insèrent dans la vie active (les jeunes issus de l'enseignement supérieur long étant exclus) au cours des quinze dernières années. Il cherche à répondre à quatre questions: comment évolue la formation des jeunes sortant de l'école et comment ces jeunes s'insèrent-ils dans le marché du travail? quelle est l'échelle des salaires d'embauche selon les niveaux de formation? les salaires d'embauche des jeunes ont-ils subi, au fil des années, les aléas du marché du travail, d'une part en eux-mêmes, d'autre part par rapport aux salaires des adultes? quelles rémunérations reçoivent les jeunes engagés dans les dispositifs d'insertion et quelle est la logique sous-jacente au calcul de ces rémunérations?

Ses conclusions sont les suivantes:

- les caractéristiques scolaires des jeunes sortant de l'appareil scolaire se sont progressivement mais fortement modifiées: la durée de la scolarité s'est allongée et le niveau moyen de formation des jeunes s'est élevé,
- ces jeunes se sont présentés sur un marché du travail qui s'est dégradé en raison de la crise économique.

Au cours de la fin des années soixante-dix et du début des années quatre-vingts, l'insertion dans l'emploi est devenue de plus en plus difficile et le chômage des jeunes a augmenté pour atteindre son maximum vers 1983-84. L'existence des stages, le fort développement des mesures du type TUC et SIVP et le maintien dans les structures scolaires ont entraîné ensuite une

diminution du chômage mais l'insertion directe dans un emploi non aidé n'a recommencé à progresser qu'en 1988 et 1989, années de forte croissance économique.

Toutes les catégories de jeunes ont subi les effets de la crise, mais les difficultés rencontrées ont été d'autant plus grandes que le niveau de formation était plus faible.

L'échelle des salaires d'embauche apparaît comme assez concentrée, tout en respectant la hiérarchie des niveaux de formation. La période difficile de la fin des années soixante-dix et du début des années quatre-vingts s'est traduite par une forte réduction du nombre de jeunes embauchés comme salariés à temps complet.

Tout se passe comme si l'absence ou la faiblesse de la formation entraînait une forte réduction des possibilités d'accès direct à l'emploi, le salaire se maintenant pour ceux qui parviennent à être embauchés. A l'inverse, l'avantage donné par la formation se traduit, sur un marché du travail difficile, par de meilleures possibilités d'accès plutôt qu'en termes de supplément de salaire.

A niveau de formation donné, la spécialité choisie par le jeune influe significativement sur sa rémunération. Ceci tient à de multiples causes. Les rapports entre l'offre et la demande de spécialités, la technicité de ces spécialités, la situation économique des secteurs employeurs, la taille des entreprises. Les filles occupent des emplois moins rémunérés que les garçons.

Dans un contexte de forte décroissance des effectifs de salariés à temps complet de 18-20 ans (-56% de 1976 à 1986), on constate une légère progression en francs constants du salaire moyen de ces jeunes salariés sur l'ensemble de la période étudiée.

La comparaison des salaires des jeunes de 18-20 ans sur la période

Notes de lecture

1976-1986, pour chaque catégorie socio-professionnelle (ouvriers, employés, professions intermédiaires), aux rémunérations moyennes de l'ensemble des salariés de la catégorie tous âges réunis montre que les salaires relatifs sont restés assez stables mais sont très différents selon les sexes et les catégories socio-professionnelles, l'écart constituant une approche indirecte de l'effet de carrière: c'est pour les ouvriers que cet écart est le plus faible, il est plus important pour les employés et encore plus pour les professions intermédiaires. Dans chaque catégorie, la distance entre le salaire moyen des jeunes et celui de l'ensemble des salariés est plus grande pour les hommes que pour les femmes.

Il existe de fortes différences, en niveau comme en évolution, entre les salaires moyens des jeunes des divers secteurs d'activité.

Un nombre très important de jeunes est passé par des dispositifs d'insertion. Les rémunérations attachées à des dispositifs constituent un ensemble très disparate qui, en général, a été affecté au cours de la période par une baisse sensible, de plus en plus de dispositifs versant des rémunérations inférieures au SMIC.

En définitive, la période de crise paraît s'être traduite pour les jeunes (hors cadres supérieurs) par de fortes difficultés d'accès à l'emploi, sans flexibilité du salaire dans le cas des embauches traditionnelles. Le nombre des embauches directes se réduisant fortement, la sélectivité à l'embauche s'est accrue et les jeunes les moins employables sont restés au chômage ou ont pris place dans des dispositifs d'insertion.

En ce qui concerne les salaires des jeunes qui ont pu accéder directement à un emploi à temps plein, deux facteurs doivent être mis en évidence: les relèvements du SMIC qui ont «tenu» les bas salaires et ont produit une

certaine homogénéité des salaires entre catégories socio-professionnelles et entre sexes; les politiques salariales des entreprises qui ont maintenu l'échelle des salaires d'embauche.

Le rapport souligne l'ampleur de l'effort de l'Education Nationale et des jeunes eux-mêmes pour accroître leur niveau de formation.

Les auteurs pensent que dans un avenir proche on devrait constater l'arrivée sur le marché du travail d'un flux fortement accru de jeunes disposant d'un capital scolaire nettement plus élevé, en particulier les titulaires des nouveaux baccalauréats professionnels.

ETRE FEMME ET CADRE.

Françoise Belle.

Logiques sociales, l'Harmattan - 1991.

Ce livre est issu d'une étude comparative sur les femmes ingénieurs et cadres de trois entreprises de la région grenobloise. Le grand intérêt de l'ouvrage réside précisément dans cette comparaison entre les façons dont la double appartenance femme/ingénieur et cadre est vécue: dans l'entreprise A, technicienne et masculinisée, la féminité est «neutralisée», dans l'entreprise B on a «productivité passionnelle et féminité concurrentielle» et dans l'entreprise C «la reconnaissance de la différence de la femme».

La description sociale et psychologique est juste mais pas très originale: le recrutement d'un cadre est considéré comme un investissement par la société, la maternité représente donc un risque pour celle-ci, si bien que le

Notes de lecture

recrutement d'une femme devient un risque pour l'entreprise et qu'on ne lui laisse pas ignorer; la femme n'a pas droit à l'erreur; c'est à la femme que revient l'essentiel de la charge des enfants; elle intériorise le conflit social entre profession et famille et culpabilise dans presque tous les cas...

Françoise Belle souligne des différences entre générations (des femmes qui ont aujourd'hui 40-50 ans «on pourrait dire qu'elles sont entrées dans l'entreprise par effraction») mais aussi entre statut matrimonial («si l'inscription des femmes dans un projet professionnel est fortement influencée par une représentation de l'avenir, en termes de temps biographique différent de celui des hommes, c'est moins semble-t-il du fait d'être femme que du fait de la maternité»). On peut noter en passant que seules huit femmes sur les cent dix neuf ayant répondu au questionnaire avaient plus de deux enfants.

Beaucoup de choses intéressantes sont dites sur le travail à temps partiel («travailler à temps partiel, c'est donc redevenir une femme (ingénieur) alors que le souci de démontrer une compétence sans faille avait permis d'être reconnue comme ingénieur (femme)»), la misogynie de certaines femmes cadres, les rapports avec les secrétaires habituées à être «la deuxième femme du cadre» et troublées par l'existence d'une femme cadre, etc.

De l'analyse des questionnaires par les échelles de Bazoumana, l'auteur conclut que «les femmes cadres, contrairement à ce qu'elles disent, se définissent d'abord en tant que femmes, et seulement ensuite en tant qu'ingénieur et cadre». Mais la conclusion est à la fois optimiste et étrangement décalée par rapport à l'objet du débat: «Au XIXe siècle les hommes, qui étaient des copistes, estimaient que le travail lié à l'écriture était la plus noble des tâches. Les femmes (...) n'ont eu accès au travail

de bureau qu'avec l'apparition de la machine à écrire, considérée comme moins noble. Demain le clavier disparaîtra et l'ordinateur entendra la voie humaine. Alors les femmes auront de nouveaux territoires à investir et la référence implicite envers toute femme qui travaille, pour elle comme pour les autres, ne sera plus celle de SECRÉTAIRE: l'avenir serait-il ouvert?»

La disparition de la secrétaire ouvrant l'avenir à la femme cadre? Ce n'est peut-être pas la meilleure façon de poser la question de la division sociale du travail entre les sexes -dans la famille ou dans la profession-.

COMPRENDRE LE TRAVAIL POUR LE TRANSFORMER

F. Guérin. A. Laville. F. Daniellou. J. Duraffourg. A. Kerguelen

Editions ANACT, collection «outils et méthodes»

Les auteurs de ce livre viennent d'horizons divers, à l'image de la population des ergonomes, car l'étude de l'ergonomie en formation initiale étant fort récente, ses professionnels sont à l'origine psychologues, ingénieurs ou médecins; ils travaillent respectivement à l'ANACT, à l'Ecole Pratique des Hautes Etudes, au CNAM, au CNRS et dans une société de consultants. L'ouvrage est homogène malgré cette diversité, agréable à lire et les propos théoriques sont abondamment illustrés d'exemples concrets.

"Transformer le travail, telle est la finalité première de l'intervention

Notes de lecture

ergonomique. Pour l'ergonome cette transformation doit être réalisée en contribuant :

- à la conception de situations de travail qui n'altèrent pas la santé des opérateurs, et dans lesquelles ces derniers puissent exercer leurs compétences sur un plan à la fois individuel et collectif et trouver des possibilités de valorisation de leurs capacités.

- à l'atteinte des objectifs économiques que l'entreprise s'est fixée, du fait des investissements réalisés ou à venir.

De notre point de vue, ces deux objectifs peuvent être complémentaires, à condition de mettre en place une démarche qui traite des interactions entre deux logiques, l'une centrée sur le social, l'autre sur la production".

Ces phrases qui ouvrent le livre expriment bien l'esprit dans lequel il a été écrit. Il cherche à «présenter les connaissances de base utiles, à l'analyse ergonomique du travail, ses méthodes, mais aussi une démarche générale en vue de leur mise en oeuvre pour des actions de transformation du travail».

On apprend beaucoup de choses sur les situations de travail, la diversité des interventions ergonomiques et la façon dont celles-ci se déroulent.

Principalement basé sur le milieu industriel et les entreprises d'une certaine taille, l'ouvrage intéressera sans doute de façon plus large.

L'auteur, normalien et agrégé de philosophie, sociologue au CNRS, s'est penché sur «le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons», ou plutôt sur un échantillon - non représentatif au sens statistique du terme - localisé dans le Sud Est de Paris et comprenant une majorité d'entreprises de transformation des métaux et d'industrie pharmaceutique, interrogé au cours d'entretiens.

Après une introduction relevant la «démographie d'Ancien Régime» des entreprises (forte natalité, forte mortalité), l'auteur examine successivement «l'entreprise, un objet de vicissitudes», «l'instruction des patrons de PMI», «Comment on devient patron» et «l'éthique et le capital».

C'est très intéressant. Basé sur des entretiens, le livre raconte de savoureuses histoires vraies. Il y a des pages très claires sur la sous-traitance qui met les PMI à la merci de l'impayé d'un client important, ces petites entreprises «vassales et banquières des grandes entreprises» qui accusent l'administration d'avoir deux poids deux mesures face aux grands et aux petits et reprochent au CNPF d'être inféodé aux grandes entreprises. Mais la PMI peut «s'installer dans les interstices de l'espace occupé par les grandes entreprises, soit dans le sillage des grandes entreprises dont elle sous-traite certaines fabrications, soit expérimenter sur les marges de ces entreprises, en prenant en charge les fabrications de petites séries d'objets finis».

Les patrons de PMI indépendantes (non filiales) ont des niveaux d'études différents, mais jamais très bas ni très haut: pas d'OS, pas de polytechniciens. On va des ouvriers qualifiés titulaires d'un CAP à l'ingénieur d'une petite école. Souvent il s'agit «de cadres dont la trajectoire ascensionnelle s'est trouvée barrée au sein des grandes entreprises qui les employaient.

LES MISÈRES DU PATRONAT...

Michel Amiot

Collection Logiques Sociales
Edition L'Harmattan

Notes de lecture

Tout se passe alors comme si la propriété et la direction d'une petite entreprise représentaient le substitut et l'équivalent d'une carrière impossible dans la grande entreprise avec en sus l'espoir de faire fortune comme compensation du risque encouru au passage». Quant aux patrons salariés de filiales leur cas n'est pas très différent: «l'aristocratie de l'argent ou du diplôme (polytechniciens, énarques...) ou des deux, tient les groupes et laisse les filiales de moyenne importance aux lauréats de grandes écoles de rang immédiatement inférieur ou aux diplômés de l'université».

Le dernier chapitre souligne l'autocratie du patron de PME. «Ce qui distingue entre tous le pouvoir du chef d'une entreprise et qui fascine tant les autres types de chef (sauf les chefs de guerre ou les hommes politiques suprêmes) n'est pas facile à qualifier d'un seul mot qui ne serait pas équivoque ou confus. Ce pouvoir tend, dans son ordre, à être total, ou global, ou complet, on voudrait presque dire: totalitaire... C'est un pouvoir privé qui tend à être tellement démesuré par nature qu'il est bridé de tous côtés par la loi. L'indépendance du patron est corsetée dans un ensemble de restrictions légales qui l'empêchent de se développer indéfiniment comme l'y pousserait son penchant naturel. Malgré cela, (...) le patron propriétaire est maître absolu chez lui, surtout dans les petites entreprises où le syndicalisme est tout particulièrement faible ou inexistant». Un industriel se rend aux réunions du CJD car, faute de contre-pouvoir dans l'entreprise, il éprouve le besoin d'au moins un lieu de réflexion pour ne pas aller trop loin dans l'autoritarisme à court terme!

Le titre provient d'un texte de Jean Jaurès, que l'auteur a trouvé affiché dans le bureau de plusieurs patrons de l'échantillon et correspondant bien à l'image que les patrons de PME ont d'eux-mêmes; sous le titre «la misère

du patronat» (au singulier) il a été publié par le journal de la CGPME en 1974; il se termine par «non, en vérité, le patronat, tel que la société actuelle le fait, n'est pas une condition enviable. Et ce n'est pas avec des sentiments de colère et de convoitise que les hommes devraient se regarder les uns les autres, mais avec une sorte de pitié réciproque qui serait peut-être le prélude de la justice»! Il s'agit en réalité d'un montage sans référence au contexte de courts extraits d'un long article intitulé «les misères du patronat» (au pluriel) dans lequel Jaurès parle de l'élimination du petit capitalisme familial par la grande industrie.

A recommander à ceux qui travaillent dans l'administration ou la grande entreprise: ils y découvriront un monde inconnu.

STRATÉGIE DOCUMENTAIRE DANS LA PRESSE

Dominique Cotte

ESF Editeur Collection «Systèmes d'information et nouvelles technologies».

Ce livre très spécialisé fait le tour des stratégies et des techniques de documentation dans la presse, se penchant en particulier sur les banques de données et banques d'images.

C'est bien fait mais destiné aux spécialistes!

Notes de lecture

EMPLOI, CROISSANCE, SOCIÉTÉ

Commissariat Général du Plan
Rapport de **M. Guy Roustang**

La Documentation française, juin 1991

Ce rapport remarquable - je pèse mes mots: digne d'être remarqué, au sens fort du terme - a plusieurs mérites dont le premier à mes yeux est l'écriture d'une grande clarté qui prouve à l'évidence que Boileau avait raison et que ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement.

Le rapporteur est directeur de recherches au CNRS il était accompagné d'un groupe de travail formé de chercheurs et de praticiens.

Le rapport considère que «la compétitivité industrielle, qui requiert des changements technologiques rapides, ne paraît pas à elle seule susceptible de régler les problèmes du plein emploi. Force est de reconnaître en effet la place prise par certains services peu touchés par le progrès technique, et dont par conséquent les prix relatifs augmentent, ce qui rend plus difficile l'arbitrage entre lutte contre l'inflation, création d'emplois et homogénéité salariale». Constatant que d'un pays à l'autre «les types d'équilibres entre emplois, productivité, revenus sont très divers et qu'il y a des réponses sociétales variées aux mêmes contraintes» il affirme que «dans la recherche de solutions la pensée économique ne peut donc se réclamer du déterminisme et doit s'ouvrir à des choix de société».

Ensuite, il montre comment «les concepts utilisés par l'économie ne peuvent rendre que partiellement compte de la réalité sociale» mais «dans la mesure où il y a crise des normes sociales et des valeurs sur lesquelles vivaient nos sociétés», «il y a un risque de fuite en avant dans

l'économicisme». Il propose deux éléments de solution: «élargir notre conception de l'économie, et à tempérer la dureté ou l'anonymat de l'économie monétaire (publique et privée) par une hybridation avec des formes d'économies plus solidaires aujourd'hui négligées dans notre estimation de la richesse économique» et procéder à «une extension de la démocratie. Au lieu de faire comme si l'économie relevait du monde de la nécessité auquel nous avons à nous soumettre, il convient d'en faire un élément essentiel de débat social, pour discuter des conditions de production des biens et des services, de leur répartition, et plus généralement des relations entre d'une part l'économie, et d'autre part la vie sociale, culturelle, démocratique (quelle participation des salariés, des usagers, des citoyens aux divers niveaux?).»

«La rénovation de nos sociétés démocratiques passe, entre autres, par un apprivoisement de l'économie, pour relever le défi de la compétitivité, tout en permettant l'insertion de tous. Pour donner aussi à l'activité économique une signification humaine au lieu de s'y soumettre seulement comme au règne de la nécessité. Pour cela, la mise en interrogations réciproques des trois économies privée, publique, non-monétaire semble plus fructueuse que la problématique ancienne plus d'Etat, moins d'Etat.»

Il reconnaît qu'«il n'y a pas de solution simple, et c'est le décroisement, la mise en interaction qui sont gages d'efficacité, de reconnaissance mutuelle des diverses formes d'économie dans leur contribution à la satisfaction des besoins et à une démocratie plus vivante mieux ancrée dans la vie quotidienne. L'objectif du plein emploi doit être englobé dans l'objectif de la pleine activité pour tous. Il est sûr que l'emploi continuera de structurer l'existence de la plupart des gens mais les activités hors-travail sont aussi (et de manière peut-être croissante) source d'insertion sociale et de statut social pour beau-

Notes de lecture

coup d'actifs, et a fortiori pour les «inactifs». Il est donc essentiel de favoriser la qualité de ces activités parce qu'elles ont valeur en elles-mêmes, parce qu'elles peuvent contribuer indirectement au plein emploi: grâce à ceux qui choisiront de réduire la durée de leur travail et libéreront ainsi des emplois, ou parce qu'elles seront pour certains un tremplin vers l'insertion sociale et professionnelle».

C'est le genre de livre avec lequel on n'est pas forcément d'accord de bout en bout, mais quand on l'a lu on se sent plus intelligent et mieux armé pour défendre à la fois l'efficacité et la démocratie.

CHANGER LE TRAVAIL À L'HÔPITAL

Analyser les situations de travail pour améliorer les conditions de travail

Henri Poinson

Editions de l'ANACT, collection "points de repère".

On vous signale aussi :

PARTENAIRES SOCIAUX ET CONDUITE DE PROJET

L'exemple des industries de processus continu

J.M. Brument. Z. Szadeczki

Editions de l'ANACT, collection «outils et méthodes».

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES ANNÉES 80

Constats, réflexions, expériences

Pierre-Louis Rémy. Jean-Paul Dumont. René Eksl. Martine Leygues. Jérôme Lion

Editions de l'ANACT, collection «points de repère».

Vous pouvez vous procurer les ouvrages cités à
"Vivre Livre" : 84-86, rue Rébeval
75019 PARIS - Tél : (1) 42.06.33.77



Les photos des monnaies illustrant ce numéro nous ont aimablement été prêtées par Le Musée de la Monnaie 11, quai de Conti 75006 Paris (Tel 40.46.55.33.).

- Couverture: Statère parisii. Monnaie gauloise.
- Page 2: Denier de T. Carisius - Argent, 46 avant Jésus-Christ, Atelier de Rome. Revers: de gauche à droite: pinces, coins monétaires, marteau.
- Page 6: Statère parisii - Or, milieu du 1er siècle avant Jésus-Christ. Les parisii habitaient le Paris antique. Droit: tête à gauche.
- Page 14: Sesterce d'Auguste - Laiton, 13 et 14 avant Jésus-Christ, Atelier de Lyon. Cette monnaie émise à Lyon, capitale des trois Gaules, représente au revers, l'autel de Lyon où l'on célébrait le culte conjoint de la déesse de Rome et d'Auguste.
- Page 30: Agnel - 1316-1322 - Philippe IV. Droit: symbole de l'agneau pascal (agneau de Dieu enlève le péché du monde, prends pitié de nous), cette légende est inspirée de l'Evangile selon Saint-Jean.
- Page 36: Royal d'or - 1326 - Charles IV le Bel
- Page 38: Double tournois dit Niquet - 1380-1422 - Charles VI. Revers.
- Page 44: Ecu d'or à la couronne - 1461-1483 - Louis XI. Droit.
- Page 50: Franc (essai) - 1607 - Paris - Henri IV. Revers.
- Page 53: 10 Louis au buste drapé - 1640 - Paris. Droit: buste de Louis XIII.
- Page 61: Lis au buste juvénile (essai) 1656 - Paris.
- Page 63: Ecu aux 3 couronnes - 1709 - Paris - Règne de Louis XIV. Revers.
- Page 72: Ecu constitutionnel - 1792 - Paris. Le 14 septembre 1791, le roi prête serment à la nouvelle constitution. Sur les monnaies, abandon des légendes en latin et apparition des légendes constitutionnelles en français. Revers: le «règne de la loi» surmontant le génie de la France debout, gravant sur des tables avec le sceptre de la raison, le mot «Constitution».

CADRES CFDT

CADRES CFDT est la revue de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres de la Confédération Française Démocratique du Travail.

Revue à thème, elle laisse à son supplément, CADRES PLUS le traitement de l'actualité. Chaque numéro est centré sur un sujet et s'intéresse tant aux aspects économiques et sociaux qu'aux métiers concernés.

Lieu d'échange, elle privilégie l'expression plurielle des cadres et des acteurs tels que dirigeants, syndicalistes, chercheurs, etc. La diversité des points de vue exprimés, par des professionnels ou des citoyens, des experts ou des usagers, nous paraît devoir aider les lecteurs à mieux comprendre le monde qui se transforme, et à y intervenir.

Derniers numéros parus :

- Du social au programme n° 343*
- Propriété et pouvoir n° 344*
- Portraits de cadres n° 345*
- Le chemin de l'avenir n° 346*
- Le printemps du premier emploi n° 347*

CADRES CFDT

47, avenue Simon Bolivar - 75950 Paris Cedex 19

Tél : (1) 42.02.44.43

L'abonnement annuel (5 numéros) : 250 Francs

N° ISSN : 0398-31 45

Commission paritaire des publications et agence de presse

n° 1 175 D 73.