

Rémunérer le travail ou l'art de la combinaison et de l'équilibre

Les politiques de rémunération correspondent à une combinaison de multiples leviers pour lesquels il s'agit d'attribuer la place qu'il convient et qui soit acceptable par toutes les parties de l'entreprise. Des sujets sensibles sur lesquels il y a lieu d'échanger et de débattre.

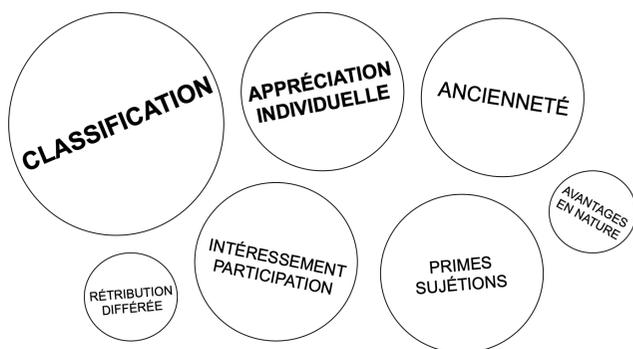
Les politiques de rémunération développées dans les entreprises correspondent à une savante combinaison de multiples composantes qui résultent de l'histoire et des négociations passées. Cette combinaison ne naît pas de nulle part, même quand elle semble, ou qu'elle est, anarchique. Si une certaine inertie contraint les évolutions – souhaitées, souhaitables, redoutées, inéluctables... – nous les façonnons aussi dans le cadre des négociations et des décisions prises.

Le travail de fond des négociateurs consiste précisément à maintenir la situation dans un état d'équilibre qui accorde la place qu'il convient à chacune des composantes et qui soit acceptable par les parties en présence.

Le schéma synthétise cette articulation en une sorte d'alchimie dans laquelle on imagine volontiers les interactions

Philippe Denimal est sociologue du travail, consultant indépendant. Il intervient principalement auprès de commissions paritaires de branches professionnelles ou de DRH et d'organisations syndicales d'entreprises

diverses qui existent entre les différents leviers de rémunération. Nous allons détailler les principales.



L'évaluation des emplois

Si la classification apparaît de manière prééminente, c'est à dessein : le salaire minimum explique en moyenne trois quarts de la rémunération réelle, même s'il existe de petites variations selon les branches. Entendons bien, le minimum salarial qui correspond à l'emploi dans la classification conventionnelle est potentiellement complété par d'autres formes de rétribution : le salaire réel se situe souvent au-dessus du plancher et l'écart entre ce minimum et le réel correspond en moyenne au quart de ce réel.

C'est dire l'importance des minima de branche. Ce déterminant ne fixe qu'un minimum, certes, mais constitue un élément essentiel et structurant en matière de rémunération.

Dans certaines branches professionnelles, les minima peuvent sembler très en deçà des salaires réellement pratiqués dans les entreprises, mais c'est ignorer la situation de certaines de ces dernières qui, pour des raisons liées à leur modèle économique ou à leur environnement concurrentiel, peuvent se conformer strictement aux minima pour nombre de leurs emplois.

La classification est essentielle en ce qu'elle évalue le strict contenu du travail, soit une partie relativement objective – l'une des moins subjectives en réalité – de ce qui peut entrer en ligne de compte pour déterminer la rémunération globale. Donner de l'importance à la classification, c'est donner de l'importance à l'un des éléments les plus objectifs de l'évaluation et donc contribuer à rendre la politique de rémunération plus équitable et acceptable.

Les classifications constituent l'ossature des conventions collectives et structurent la politique de rémunération des entreprises. Elles fixent des repères très utiles pour toutes sortes de pratiques environnantes. De surcroît, les classifications actuelles sont fréquemment fondées sur l'évaluation des emplois tels qu'ils sont réellement tenus, en parfaite cohérence avec la notion juridique de la qualification contractuelle.

Au-delà de la distinction – que le Code du travail ne fait pas – entre la qualification de l'emploi (savoirs et savoir-faire requis dans l'emploi) et la qualification de la personne (degré de maîtrise professionnelle de chacun des titulaires), la notion de qualification contractuelle mérite d'être précisée car elle est très utile lorsque la classification se fonde sur les emplois réels.

La qualification contractuelle correspond en effet à la volonté des parties formalisée dans le contrat de travail et aussi résultant des progressions intervenues ultérieurement y compris avec l'accord tacite de l'employeur.

Il resterait d'ailleurs, mais c'est un autre débat, à encadrer la notion de « qualification de mandat à visée professionnelle » pour les personnes élues ou mandatées au titre d'une organisation syndicale.

Les emplois décrits et évalués avec précision peuvent ainsi rendre compte des évolutions professionnelles progressives, dans un même métier par exemple, contrairement aux emplois repères de branche qui existent parfois et qui peuvent éventuellement avoir du sens, mais lorsque des emplois très semblables se dupliquent dans une multitude de petites entreprises elles-mêmes semblables (les services de santé au travail interentreprises par exemple).

Ce rapprochement du réel est aussi un gage d'équité et d'objectivité. Si les parties prenantes jouent le jeu, les rela-

La classification est essentielle en ce qu'elle évalue le strict contenu du travail, soit une partie relativement objective de ce qui peut entrer en ligne de compte pour déterminer la rémunération globale.

tions professionnelles s'en trouvent améliorées.

L'évaluation de la manière de travailler

Parmi les pratiques qui complètent la classification figurent en bonne place les dispositifs d'appréciation individuelle, autrement dit l'évaluation non plus du contenu du travail mais de la manière de travailler.

Les trop nombreux systèmes qui mêlent ces deux aspects fondamentaux créent de la confusion dans les politiques déployées et dans les esprits.

Mais au fond, y a-t-il un impératif à individualiser les salaires ? S'il peut être légitime de s'interroger sur le principe même de l'individualisation salariale, le rejeter d'emblée et globalement ne résiste ni aux attentes ni à l'histoire.

Les réflexions et débats qui ont eu lieu à partir de la fin des années 2000 consécutivement à la vague de suicides chez Renault ou France Télécom ont parfois conduit à la dénonciation de systèmes d'évaluation individuelle dangereux et délétères en particulier du fait de la mise en compétition des salariés entre eux. Lorsque les dispositifs d'appréciation génèrent cet effet de compétition, ils ne correspondent à l'évidence pas à l'objectif recherché. Et nous ne croyons pas qu'il faille condamner l'outil au prétexte qu'il conduit parfois aux pires dévoiements.

En 1917, lors de la révolution russe, l'égalisation générale des salaires fut mise en œuvre, avec pour conséquence une baisse catastrophique des rendements individuels et de la production. En 1923, la nouvelle politique économique réintroduisit les primes pour esprit d'initiative, résultats atteints, qualité des produits, gains sur les prix de revient et la rentabilité.

En France, en 1946, quand Maurice Thorez, secrétaire général du parti communiste français, vice-président du Conseil et ministre de la Fonction publique, élabore le statut général de la fonction publique, à vocation pourtant très égalitaire, il fonde le principe de la notation qui permet au « bon fonctionnaire », selon ses qualités, d'accélérer son déroulement de carrière.

Lorsque Lip, fleuron de l'horlogerie française, dépose son bilan en 1973, un grand mouvement social inédit s'enclenche avec pour slogan : « On fabrique, on vend, on se paye ». Quand il s'agit de se payer, alors même que chacun bénéficie au titre du chômage de 42 % du salaire antérieur, en proportion donc, l'égalitarisme proposé pour la part « sauvage » n'a pas été accepté.

À Cuba, c'est en 2008 que Raúl Castro a mis fin à 50 ans d'égalitarisme salarial érigé en dogme en mettant en avant la juste reconnaissance non seulement de la nature du travail mais aussi du mérite, de la qualité du travail et du rendement. Il est vrai qu'il fallait s'adapter au nouveau contexte économique et monétaire à la suite de l'effondrement du bloc soviétique.

Difficile de faire sans individualisme salarial, excepté peut-être dans des structures de taille modeste qui visent précisément à mettre en avant leur fonctionnement atypique. Le Théâtre du Soleil d'Ariane Mnouchkine, 70 salariés, est bien connu – aussi – sous cet angle.

Mais au fond, y a-t-il un impératif à individualiser les salaires ? S'il peut être légitime de s'interroger sur le principe même de l'individualisation salariale, le rejeter d'emblée et globalement ne résiste ni aux attentes ni à l'histoire.

Les indicateurs

Les indicateurs permettant l'évaluation de la manière de travailler ou de la contribution apportée doivent être au cœur de la réflexion pour l'élaboration du dispositif. Ils constituent le moyen le plus sûr d'objectiver l'appréciation du travail accompli. Encore faut-il qu'ils soient soigneusement choisis et qu'ils puissent évoluer au fil du temps en fonction du contexte ou des orientations déterminées. L'idéal est donc bien sûr de travailler dans la plus grande concertation et dans la durée.

Ces indicateurs sont en quelque sorte à l'appréciation ce que les critères sont à la classification, d'excellents moyens pour expliquer, distinguer et objectiver les différentes formes de reconnaissance. C'est aussi la variété de ces indicateurs qui en fait la valeur. Et, s'il faut bien sûr renoncer à une liste sans fin qui rendrait le processus excessive-

ment complexe, il est utile de les diversifier pour envisager la contribution personnelle sous des angles multiples et la valoriser valablement.

Quels peuvent-ils être, ces indicateurs, pour faciliter cette évaluation de manière astucieusement combinée ? Encore une fois, les meilleurs indicateurs seront ceux qui auront été partagés, concertés, négociés avec les salariés et leurs représentants, à supposer qu'ils aient été formés ou au moins sensibilisés aux pièges ou discriminations potentiels.

Notons à ce propos quelques notions intéressantes à mettre en débat :

- la qualité des coopérations avec les collègues,
- la qualité des relations avec les clients, les prospects, les fournisseurs,
- la fiabilité ou la régularité dans le travail,
- la réactivité face aux situations, la capacité à prendre du recul,
- la qualité de l'argumentation, la capacité à défendre un avis,
- les propositions d'amélioration, la capacité à faire évoluer les pratiques,
- la mise en application des acquis de formation, la mise à jour des connaissances,
- les formes de polyvalence (si elles n'ont pas été prises en compte dans la classification),
- les aspects quantifiables peuvent bien sûr aussi faire l'objet d'une évaluation.

Ces indicateurs, ou d'autres, peuvent s'enrichir pour les encadrants avec :

- l'efficacité de la communication au sein du collectif de travail,
- la pertinence des délégations et des modes de contrôle,
- la capacité à rendre compte, à restituer le travail du collectif à la hiérarchie,
- la mobilisation et le développement des compétences, la capacité à organiser les transferts de connaissances.

Mais il est impératif de prendre garde à certains indicateurs qui viennent spontanément à l'esprit et qui peuvent être porteurs de discriminations, notamment à l'égard des femmes.

Ainsi, la notion de « disponibilité », qui peut paraître anodine et source de souplesse organisationnelle sinon d'efficacité, mérite une attention particulière car il est certain que les jeunes hommes sans enfants pourraient plus facilement cocher la case que les mères de famille qui, statistiquement, prennent davantage en charge les activités domestiques et relatives aux enfants. Lorsqu'il s'agit de récupérer un enfant à la sortie de l'école à une heure précise, la disponibilité peut se trouver réduite.

De même, le temps partiel ne doit pas être pris en compte au titre d'un indicateur pour l'évaluation de la qualité du travail. Non seulement ce n'est pas juste – ni justifié par le fait que « l'implication » serait moindre ! – mais, là encore, le risque de discrimination à l'égard des femmes n'est pas loin, compte tenu de la répartition par genre des temps partiels (en 2016, la population à temps partiel est à plus de 80 % féminine selon l'Insee).

À l'heure où l'équité et l'égalité sont recherchées, nous détenons là quelques sources non négligeables de discrimination discrète qu'il est possible d'éviter. On évitera enfin soigneusement les notions générales vides de sens telles que « la motivation » ou « l'implication » qui ne s'appuient souvent sur rien de précis sinon l'intuition de l'évaluateur. Même remarque au regard de « l'adhésion aux valeurs de l'entreprise » car non seulement l'entreprise n'est pas une secte mais on imagine difficilement une évaluation sur cette base. Vous adhérez un peu, beaucoup, passionnément ?...

Pour terminer sur ce point, évoquons nos découvertes les plus étonnantes dans les indicateurs de certains dispositifs d'appréciation : « respect de soi », « enthousiasme », « rayonnement personnel », « aptitude à avoir du flair »,

Il est impératif de prendre garde à certains indicateurs qui viennent spontanément à l'esprit et qui peuvent être porteurs de discriminations, notamment à l'égard des femmes.

« dévouement », « sens de l'humour »... À éviter également !

Les objectifs

L'atteinte de résultats au regard d'objectifs fixés mérite quelques remarques complémentaires.

Ces objectifs peuvent être de nature différente. Ils sont à visée « de progrès » lorsqu'il s'agit d'améliorer une pratique ou des comportements professionnels. Ils sont à visée « de développement » lorsque le contenu du travail est destiné à évoluer. Ils sont « de projet » si une action précise et déterminée dans le temps est à conduire. Dans toutes ces situations, ils méritent d'être concrets, acceptables, réalistes et leur appréciation doit être réalisée avec discernement sans perdre de vue qu'elle constitue une évaluation humaine d'une activité humaine... Autant dire que tous les efforts déployés pour accroître l'objectivité n'empêcheront jamais une part de subjectivité. Il faut l'assumer en la maintenant sous contrôle.

Dans tous ces dispositifs, l'objectif est de combiner l'individuel et le collectif. Les objectifs personnels peuvent être tournés vers plus de coopération, de solidarité ou dans le sens de l'amélioration de la communication ou des relations internes. De même, des objectifs collectifs – qui s'appliquent à toute une entité de travail – peuvent tout aussi bien être déterminés pour réaliser, par la suite, une évaluation individuelle.

Ainsi, l'individu sera valorisé, la compétition entre salariés empêchée et les coopérations encouragées. De surcroît, les performances de court terme seront modérées au profit d'une vision plus large et systémique. Les risques psychosociaux peuvent sans aucun doute être minorés dans le même esprit. Il est donc sain que le dispositif d'évaluation ne porte pas lui-même le message d'une individualisation forcenée qui peut naître spontanément en l'absence d'une réflexion un peu approfondie sur le sujet.

Plus généralement, chacun s'accorde désormais sur l'im-pératif qu'il y a à débarrasser l'entretien annuel d'ap-préciation de toutes les sanctions et autres accents mis sur les aspects négatifs dans la tenue de l'emploi. Si des défaillances ou des difficultés sont repérées, il s'agit de les traiter dès leur apparition et sans tarder. Quelle bonne raison y aurait-il de différer la résolution du problème lors de l'entretien annuel qui peut intervenir bien plus tard ? Il n'y en a point. Dès lors, l'entretien d'appréciation peut – s'il ne subsiste bien sûr pas de difficultés au moment de l'entretien – n'aborder que les sujets qui peuvent faire l'objet d'échanges positifs pour progresser. Et, non, l'évaluateur n'a pas à être négatif simplement pour justifier l'absence d'augmentation salariale. L'évaluateur peut parfaitement rendre compte d'un travail efficace et satisfaisant en expliquant que cela ne signifie pas systématiquement un passage par la case augmentation. Encore faut-il qu'il soit formé et sensibilisé à cette mission délicate qui requiert un minimum de courage managérial

Un dirigeant d'une petite entreprise m'avait confié ne pas pratiquer d'individualisation salariale du fait de l'opposition de principe des organisations syndicales présentes. Seuls les minima conventionnels étaient appliqués en suivant scrupuleusement les barèmes actualisés dans le cadre des négociations annuelles de branche.

Ma question porta alors non pas tant sur la satisfaction des salariés au regard de leur niveau de salaire – peut-être jugé trop faible dans ces conditions de détermination – mais sur le degré d'acceptabilité au regard de cette politique calée sur les minima ne permettant pas de différencier les contributions de chacun.

La réponse fut aussi amusante qu'attristante : le dirigeant, constatant que ce fonctionnement montrait ses limites, affectait en fait des primes individuelles selon ses propres critères en demandant aux salariés privilégiés de ne pas l'ébruiter.

Non seulement la chose finirait par se savoir autour de la machine à café un jour ou l'autre mais, de plus, les élus ou mandatés ne bénéficiaient évidemment pas de ces primes.

Dans un esprit empreint de démagogie, le dirigeant avait donc mis en place un système discriminatoire, discrétionnaire, occulte et programmé la faille de sa « politique » de rémunération à plus ou moins court terme.

Les objectifs personnels peuvent être tournés vers plus de coopération, de solidarité ou dans le sens de l'amélioration de la communication ou des relations internes. De même, des objectifs collectifs peuvent tout aussi bien être déterminés pour réaliser, par la suite, une évaluation individuelle.

La concertation pour l'élaboration du dispositif d'appréciation est la clé. Un outil élaboré collectivement sera accepté et mis en œuvre dans les meilleures conditions. Pourquoi s'en priver ?

« Donner de l'importance à la classification, c'est donner de l'importance à l'un des éléments les plus objectifs de l'évaluation et donc contribuer à rendre la politique de rémunération plus équitable » écrivions-nous plus haut. Nous pouvons désormais compléter en inversant la formule : donner moins d'importance à la classification – comme le proposent les cabinets internationaux avec le *broadbanding*, en réduisant le nombre de classes – c'est offrir plus de place à l'appréciation individuelle en risquant de déséquilibrer la politique globale et en misant davantage sur un élément probablement moins consensuel et plus subjectif, nonobstant les efforts que l'on peut faire pour minorer cette subjectivité.

L'évaluation du temps qui passe

L'ancienneté pour sa part – cette dernière expression prend tout son sens – a un rôle à jouer. Nous ne sommes plus là sur le registre de l'évaluation du contenu du travail ni sur celui de l'appréciation individuelle mais sur celui de l'évaluation... du temps qui passe.

Nous pourrions là aussi nous interroger sur le bien-fondé d'un dispositif ancien qui visait à « fidéliser » les salariés lorsque nécessité faisait loi. Dans nombre de branches professionnelles, les organisations patronales tentent de supprimer ou de réduire l'importance de ces dispositifs qui peuvent contraindre de manière mécanique les masses salariales des entreprises en laissant moins de marges de manœuvre pour des formes plus individualisées de rétribution.

L'argument principal, lorsque l'ancienneté représente des sommes importantes en termes de masse salariale, est que le dispositif coûte cher pour un gain mineur. Le gain

mineur est tout de même un peu renforcé lorsque l'on intègre le phénomène de « grande démission » et qu'il est plus difficile de recruter sur certains emplois.

Mais au-delà de cet aspect des choses, il apparaît que la suppression de la reconnaissance de l'ancienneté au niveau d'une branche constitue souvent une ligne rouge pour les organisations syndicales.

Le plus souvent, les organisations patronales y renoncent : il est en effet assez difficile d'apporter la garantie que les marges de manœuvre financières ainsi récupérées donneront lieu à des formes de répartition plus équitables dans les entreprises.

L'ancienneté a un avantage sur tous les autres éléments de rémunération : il est parfaitement égalitaire, du moins si l'on admet que le temps qui passe, donc l'âge des bénéficiaires, ne constitue pas une forme de discrimination.

Cette ancienneté prend alors le rôle de levier le plus objectif... avec sa part d'égalitarisme qu'il faut assumer.

Lorsque vous entendez parler de « l'expérience » qui mérite une reconnaissance, interrogez votre interlocuteur pour qu'il vous apporte les précisions utiles.

Car ce mot-valise est plein de surprises.

L'expérience a-t-elle modifié le contenu du travail du titulaire ? C'est bien possible. Mais pas nécessairement.

L'expérience a-t-elle modifié la manière de travailler de celui ou celle qui met en œuvre son savoir-faire de façon plus aiguisée ? Dans certaines conditions, assurément. Mais peut-être pas seulement.

L'expérience est-elle encore synonyme de la durée pendant laquelle on a exercé une activité ?

Selon les réponses apportées à ces questions, on comprend bien que le dispositif de reconnaissance ne sera pas le même. Classification ? Appréciation individuelle ? Ancienneté ?

L'ancienneté a un avantage sur tous les autres éléments de rémunération : il est parfaitement égalitaire, du moins si l'on admet que le temps qui passe, donc l'âge des bénéficiaires, ne constitue pas une forme de discrimination.

Et encore d'autres leviers

Les résultats économiques de l'entreprise peuvent conduire à des augmentations générales ou collectives ou encore à des primes, y compris dans le cadre de dispositifs négociés, intéressement ou participation.

Les différentes formules d'intéressement ou de participation, encadrées par les textes législatifs, permettent les meilleures combinaisons au sein des entreprises. Le mode de calcul des montants résulte d'une négociation tout autant que la répartition des sommes attribuées, uniforme ou proportionnelle aux salaires.

Sur ce dernier point et à titre d'exemple, si l'appréciation individuelle est très développée dans l'entreprise et que cette politique est mise en avant, il peut être judicieux de miser sur des répartitions plus égalitaires s'agissant de ces périphériques légaux.

Ce sont ces différentes combinaisons qui donnent du sens à la politique de rémunération, il faut s'assurer d'une articulation pertinente des différents leviers au regard du contexte et de l'acceptabilité sociale.

En outre, la conduite de projets ponctuels, déterminés dans le temps, ou bien les conditions de travail ou d'exercice pourront donner lieu à d'autres compléments de rétribution.

Et enfin, avantages en nature et rétribution différée achèveront de constituer un ensemble cohérent.

Synthèse

Nous reprenons notre schéma en l'enrichissant des mots clés qui permettent de bien distinguer les différents leviers de reconnaissance en les articulant de manière pertinente, au plus grand profit des directions des ressources humaines comme des salariés.



Reste que les meilleurs choix ne seront perçus comme tels que si les éléments susceptibles d’être négociés le sont en toute transparence et s’ils font l’objet d’une communication pédagogique.

C’est précisément parce que ces sujets sont sensibles et délicats qu’il y a lieu d’échanger, de débattre, de confronter les points de vue avant de décider et de s’engager. Ne pas s’y autoriser revient à choisir la politique de l’autruche ou, pire, à masquer volontairement des pratiques peu rigoureuses, voire douteuses. C’est lorsqu’il y a un véritable enjeu que le dialogue social est stimulé. Évidemment, chacun doit jouer le jeu dans une logique collective.

Les meilleurs choix ne seront perçus comme tels que si les éléments susceptibles d’être négociés le sont en toute transparence et s’ils font l’objet d’une communication pédagogique.