

# **POLITIQUE ET STRATEGIE DES SALAIRES**

*Adda Boudjelel Abdelmalek*

*Université d'Oran*

Une politique et une stratégie sagement conçues des rémunérations est la seule voie pour garantir un équilibre, une équité entre l'effort produit et les résultats attendus et obtenus. Le rapport contribution/rétribution est de plus en plus maîtrisé et maîtrisable pour l'entreprise qui cherche la pérennité et le sérieux pour attirer les meilleures compétences sans faire de surenchère et en respectant les lois économiques les plus élémentaires. La direction de l'entreprise peut, dans la définition de sa politique et stratégie de rémunération, tenir compte d'un certain nombre de paramètres pour construire sa politique et sa stratégie.

## **1- LES FACTEURS D'INFLUENCE**

### **1.1- Rémunération et philosophie**

Une entreprise en quête de performance est tenue d'accorder une importance particulière à la question des salaires. Elle doit savoir que la rémunération constitue un poste des plus délicats à gérer. Les comptabilités des organisations fonctionnant normalement situent la part des salaires entre 40% et 70% du chiffre d'affaires, selon qu'il s'agisse d'une entreprise de production ou de service. L'influence du salaire sur le rendement, l'efficacité et le chiffre d'affaires peut être positive ou négative selon la politique et les stratégies développées en la matière par les responsables de l'entreprise.

Une entreprise prospère qu'elle soit de production ou de service peut aller à la faillite si la masse des salaires versés à ses employés est quasi équivalente à ses rentrées. A l'inverse une entreprise moyenne qui adapte sa politique des salaires en fonction de son chiffre d'affaires dans des proportions raisonnables peut tenir pendant longtemps tant qu'elle use du principe de l'équilibre entre les recettes et les dépenses parce qu'elle ne perd pas de vue que les salaires représentent une partie des charges et des coûts de production qu'il faut assumer. Ils ne doivent être ni trop bas sinon il y a risque de n'attirer que de la main-d'œuvre sous qualifiée, ni trop élevés et provoquer l'afflux de compétences impossibles à rentabiliser parce qu'elles ne peuvent être employées toutes en même temps.

Un autre aspect, et non des moindres, est la réalisation de l'adéquation entre climat de travail et salaire. Une bonne politique de rémunération est celle qui tient compte d'une certaine équité entre les postes, les fonctions et les individus afin de prévenir toute forme de résistance, de tricherie ou de flânerie dans le travail. Les grandes disparités de salaires non justifiées entraînent souvent des perturbations non prévues. « Tout écart de salaire que n'explique pas une différence de statut, de poste ou d'activité doit être justifié » montre, selon B.Girard, que le management se doit de placer le mérite au dessus des considérations de personnes. O. Gélienier en parlant de la même chose va plus loin en insistant sur la chasse « aux inégalités injustifiées ». C'est ce que nomme R.Boudon les effets pervers ou les effets inattendus dont l'entreprise peut s'en passer parce qu'ils génèrent des troubles et conflits stérilisant son fonctionnement normal.

Le fondement d'une politique de rémunération est celle qui se conçoit dans le cadre d'une sagesse philosophique et une rationalité économique et sociale crédibles. Pour y arriver le management doit tenir compte de facteurs internes, externes et psychologiques importants que nous allons essayer de répertorier et d'analyser.

## **1.2- Les facteurs internes d'influence.**

Le salaire tel qu'il est versé aujourd'hui comprend ce qu'il est communément admis de nommer salaire de base d'une part primes, indemnités et avantages sociaux d'autre part. Ce qui dénote la complexité de la question puisque le mode de rémunération est devenu une équation à plusieurs inconnues. Comment une entreprise peut-elle faire pour s'assurer les services des meilleures compétences ? Toutes les formules que nous évoquions n'ont pas été ou ne sont pas suffisantes pour avoir l'agrément de tout le monde. Ce qui a entraîné les entreprises à chercher conjoncturellement le moyen de solutionner un conflit portant sur les salaires. Sans prétendre donner des solutions à toutes les situations, il est impératif pour l'entreprise de tenir compte de facteurs internes susceptibles d'influer sur son fonctionnement d'une manière ou d'une autre. Trois facteurs peuvent déterminer la politique de rémunération.

### **L'envergure de l'organisation.**

Souvent les grandes entreprises sont considérées comme étant celles qui paient le mieux. Cette évidence, pour beaucoup de candidats, vient du fait de l'omniprésence de ces entreprises sur des marchés très divers : local, régional, national et international. A contrario, les petites et moyennes entreprises sont réputées d'emblée « avares » avec leur personnel. Ce sont deux assertions qui n'ont pas de fondement réel. Les unes comme les autres peuvent rémunérer

royalement ou chichement leurs employés selon que leur situation financière spécifique soit bonne ou moins bonne. Cependant une grande, moyenne ou petite entreprise, de par le rayonnement et les parts de marché, peuvent adopter une politique flexible de rémunération par une redistribution des bénéfices tant qu'elles prospèrent sans pour autant hypothéquer leur avenir financier en versant des salaires réels au delà de leurs capacités financières.

### **L'âge de l'organisation.**

Un autre facteur que je qualifierais de psychologique au même titre que la taille est l'âge de l'entreprise. Là aussi beaucoup de personnes estiment qu'une « vieille » entreprise est une « dame » riche parce qu'elle a du accumuler de l'argent et remplir des bas de laine.

Effectivement une entreprise qui dure depuis longtemps est une affaire bien gérée financièrement et qu'elle peut avoir l'avantage de bien payer les compétences de son personnel. Toutefois cela peut être un avantage pour elle si la direction arrive à concilier les intérêts de l'entreprise avec ceux des personnels et ne pas tenter de maintenir une image de marque à un prix qui risque de la ruiner à court sinon à moyen terme.

### **La conception des managers.**

Le troisième élément ou facteur déterminant d'une politique pertinente de rémunération est la position du management par rapport à cette question délicate. Faut-il payer le personnel à sa juste valeur? Lui payer plus, moins ou la même rémunération que le salaire moyen du marché? Au delà de ces questions il s'agit de savoir si la direction de l'entreprise souhaite lier la rémunération à des facteurs objectifs et non à des sentiments personnels. Nous allons passer en revue quelques uns de ces éléments qui déterminent le comportement du personnel dont la direction est obligée d'en tenir compte.

## **1.3- Les facteurs externes d'influence.**

### **Les lois et règlements.**

L'entreprise subit les lois et règlements de son pays et du pays dans lequel elle exerce son activité. Elle est tenue de les respecter sous peine de sanctions. C'est ainsi qu'elle doit tenir compte du cadre légal prescrit par les lois et règlements pour distribuer des salaires dans les limites et les conditions fixées et qui s'imposent à elle. Le gouvernement est le principal et l'unique artisan et concepteur de ces lois en question. La durée légale hebdomadaire est la tranche de temps au-delà de laquelle l'entreprise ne peut retenir son employé sans lui verser une compensation financière. Les congés annuels, de maternité, spéciaux, jours fériés, et les absences autorisées payées sont rémunérés par l'entreprise sans contrepartie de travail de la part de l'employé. Les préavis de licenciement

ainsi que les indemnités y afférents sont autant de droit ouvrant des perceptions monétaires à l'avantage de l'employé que la loi impose à l'entreprise.

Bien évidemment cela ne signifie pas que le gouvernement défend les intérêts des travailleurs mais tout simplement que ceux sont là des acquis sociaux que les syndicats ont pu obtenir après bien des décennies de luttés et de revendications.

L'Etat et le gouvernement imposent un salaire minimum et des conventions collectives négociées entre les partenaires sociaux et l'entreprise. Le premier garantit le minimum vital, bien que cela ne soit pas le cas le plus souvent. Quant aux conventions collectives elles sont le cadre de référence et source de règlement des conflits entre les partenaires. Les entreprises sous tutelle étatique ne peuvent payer des salaires à des compétences rares en dehors des limites qui leur sont imposées.

### **Les syndicats et les associations.**

Les syndicats et autres associations professionnelles pèsent sur la qualité, le niveau et la détermination des rémunérations par des moyens et des actions qui leur sont spécifiques. Ne pas en tenir compte est une erreur de stratégie préjudiciable à l'entreprise qui peut prévenir un bras de fer inutile. Par le biais de la négociation et des conventions collectives, les syndicats et les associations professionnelles arrivent à obtenir une grande partie de leur revendication quand elles sont dans les limites de l'entendement.

En dehors de la parte fixe du salaire, les représentations syndicales arrivent à un compromis avec le patronat sur le niveau de rémunération de la participation des travailleurs aux bénéfices de l'entreprise.

### **L'environnement.**

Le troisième facteur d'influence est l'environnement économique, culturel, technologique, scientifique et politique. L'économie d'un pays n'est jamais tout à fait complètement excellente ou complètement mauvaise sauf à de rares exceptions.

Le comportement de la firme en matière de versement de salaires se trouve inévitablement affecté par cette situation. Une entreprise qui possède des parts importantes de marché, qui a des produits « vedettes », qui jouit d'une prospérité certaine doit faire en sorte que ses employés touchent de très bons salaires. C'est dire l'importance des capacités financières et de la juste stratégie de toute

entreprise qui ajuste sa politique de rémunération avec sa santé financière et en fait profiter ses employés.

Il est également un autre facteur d'importance capitale qui est celui de la productivité. Cette dernière qui peut s'obtenir par divers moyens: technologiques, méthodes de travail différentes, créativité. Les changements de société c'est-à-dire les nouveaux modes de consommation, de culture sont des éléments à prendre en considération dans la politique, la stratégie et l'adaptabilité des rémunérations et salaires. Une gestion gagnante des salaires est une gestion qui prend en charge tous ces éléments.

## **2- LA GESTION DE LA REMUNERATION**

### **4.1- Les facteurs objectifs**

#### **Le salaire moyen du marché de travail.**

Les enquêtes sur les rémunérations jouent un rôle important dans leur détermination dans une fourchette raisonnable pour l'entreprise et le personnel. Cette méthode, outre l'avantage qu'elle présente pour le management de l'entreprise de se positionner par rapport à la concurrence, permet de d'ajuster en cas d'écart important et de revaloriser en temps voulu les salaires des employés en écartant les risques d'un conflit. S'aligner ou devancer le salaire moyen du marché permet à l'entreprise d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

#### **Le niveau de poste.**

La description et l'analyse de poste érigées en méthode de détermination des niveaux et de la structure des salaires permettent la cotation objective, technique des postes évitant de léser tel ou tel employé. Le travail de classification et de rangement des postes étant une pure technique qui hiérarchise et détermine la position de chaque place de travail et de chaque personne.

#### **Les capacités financières de l'entreprise.**

L'entreprise traverse souvent des périodes difficiles. Les crises qui la secouent peuvent avoir pour origine différentes raisons : mauvaise politique économique nationale, catastrophe naturelle, mauvais management, retard technologique très avancé etc... Cela importe peu de savoir laquelle de ces raisons à amener l'entreprise à un point de disparition. L'essentiel c'est de se prémunir contre de tels risques en mettant en œuvre une politique salariale de rechange. Dans la situation de perte de parts de marché, l'entreprise doit être en mesure de mettre en place un plan d'urgence. Diminuer la masse salariale si cela peut constituer la seule solution. Ce qui signifie qu'elle doit user d'ingéniosité dans les négociations avec les syndicats pour faire admettre l'idée de se séparer d'une partie de son personnel en cas de récession. Elle peut procéder à des diminutions de salaire en supprimant des primes ou des avantages à la condition de constituer une vraie solution et non un placebo. La politique salariale ne doit

pas se concevoir en dehors des possibilités présentes et futures de l'entreprise. Elle ne peut se permettre des largesses mortifères à moyen terme.

Les augmentations de salaire entraînant des gains monétaires pour l'individu relèvent des critères de poste, de qualification et des performances propres à chacun des employés alors que les augmentations touchant tout le personnel relèvent du facteur coût de la vie et érosion du pouvoir d'achat. Le premier cas de figure est lié au problème de l'inflation.

Les salaires doivent évoluer pour des raisons économiques. Le travailleur est le premier consommateur du produit qu'il fabrique. Maintenir son pouvoir d'achat à un niveau raisonnable est souhaitable pour le bon fonctionnement de l'économie en générale et l'entreprise en particulier. D'où la nécessité si ce n'est l'obligation de faire évoluer les salaires d'une façon rituelle mais non mécanique. D'ailleurs beaucoup de pays ont légiféré dans ce domaine en instituant la révision des salaires chaque année selon des critères définis à l'avance.

### **Carrière et promotion.**

L'ancienneté et l'expérience sont connues comme des données déterminantes dans la structure des salaires puisqu'elles sanctionnent en principe le savoir-faire et le savoir être acquis au prix d'une disponibilité à apprendre en toutes circonstances et de formation permanente exigeant des efforts et des sacrifices notamment quand il s'agit de personnes âgées. L'avancement dans la carrière est ponctué par des augmentations de salaire qui motivent les travailleurs et les poussent à plus d'émulation. La perspective de faire carrière oblige le personnel à investir dans des créneaux de formation d'avenir, à remettre en cause d'une façon permanente leur qualification. L'acquisition de nouveaux métiers, vouloir connaître de nouvelles technologies qui arrivent, conquérir de nouveaux espaces de qualification font violence aux personnels d'aller chercher la formation qui les valorise et valorise leur compétence particulière. Ce qui mérite récompense puisque si d'un côté le personnel garde son emploi, l'entreprise de l'autre côté profite de l'opportunité au bon moment des nouvelles qualifications de son personnel qu'elle a financé ou non.

## **2.2- Les Facteurs psychologiques**

### **Les nouveaux atouts du personnel.**

Le personnel d'aujourd'hui est mieux formé, mieux informé et plus engagé à connaître les affaires de son entreprise. L'obligation de formation obtenue par les syndicats, le niveau d'éducation nettement supérieur par rapport à l'ouvrier spécialisée du début de notre siècle, la présence d'un syndicat fort -partenaire social indépassable- au coeur même du fonctionnement et la participation des travailleurs aux affaires de l'entreprise font que le personnel est de moins en moins dupe et ne se laisse pas compter fleurette par le patronat. Les enquêtes

salariales menées périodiquement témoignent de l'éveil et de la vigilance des employés quant à la question de la révision des salaires désormais dans les moeurs et les pratiques du management.

Dans cet ordre d'idée, le manager algérien qui souhaite aller à l'économie de marché, en optant dès à présent pour l'évitement des conflits stérilisants, doit réfléchir à la question et en finir avec le comportement autoritaire qui consistait à attendre la fixation et la révision des salaires unilatérale et par décision politique du gouvernement. Faire de la référence aux salaires moyens versés par le marché et les concurrents, en tenant compte de ses possibilités financières, peut constituer un bon réflexe pour la mise en place d'une politique et d'une stratégie faites de flexibilité et de souplesse en matière de salaire.

### **La qualité de la vie.**

Le paramètre le plus déterminant est sans conteste le pouvoir d'achat lié au coût de la vie et qui influence l'action des syndicats à revendiquer l'indexation des salaires sur les prix du marché de l'alimentation, de l'habillement, de la santé, des loisirs et autres éléments imprévus provoquant l'érosion permanente de la qualité de vie des salariés. D'où la nécessité de l'utilisation de l'ordinateur pour ingurgiter toutes les données concernant l'évolution des prix afin d'agir à temps dès que l'inflation des prix à la consommation dépasse la côte d'alerte et de proposer des augmentations en fonction des données financières et économiques objectives de l'entreprise.

### **Le juste rapport entre contribution et rétribution.**

Un aspect psychologique des plus importants est certainement la volonté d'établir et de pratiquer l'adéquation et la pertinence, signalées en introduction, entre le couple contribution/rétribution. Pour cela plusieurs facteurs interviennent. Le premier est le respect d'une justice et d'une équité économique entre les personnes exécutant les mêmes tâches, les mêmes fonctions dans les mêmes conditions d'accès au poste et de travail. La prise en compte du comportement de chaque élément doit être la règle pour départager le bon du mauvais travailleur. Le rendement individuel doit primer sur les considérations bassement morales qui ont fait de la prime de rendement individuelle dans l'entreprise algérienne une rente payée à ceux qui ne la méritaient pas.

Devenue un acquis automatique, un droit et une prime encourageant la paresse, la prime de rendement individuelle a été détournée de sa mission : celle de récompenser les efforts fournis par des personnes honnêtes et travailleuses à titre individuel. La question de l'évaluation n'étant pas réglée d'une manière rationnelle dès le départ cela à entraîner le versement maximum à l'ensemble des travailleurs que l'effort ait été fourni ou non.

### **Le mérite individuel**

Où l'évaluation joue un rôle primordial dans la conception et l'application de la justice et de l'équité entre les membres de l'entreprise. Les performances de chacun sont cotées et reconnues selon des critères objectifs et transparents.

### **La question des primes.**

L'octroi des primes est lié à des paramètres fixés à l'avance soit par l'entreprise soit par la réglementation pour des travaux spécifiques, soit par convention collective. La traduction de ces primes revêt plusieurs aspects :

- Un pourcentage sur les bénéfices est servi aux personnels.
- Le versement « peut être immédiat ou différé pour permettre l'accumulation et la constitution d'un capital ou d'une rente viagère pour le personnel ». L'entreprise algérienne ignore cette pratique dans la mesure où elle se situe toujours dans le système décisionnel étatique caractéristique d'une position pseudo autonome de celle-ci. L'entreprise n'a pas les mains libres pour décider ce qui répond le mieux à sa situation.
- L'entreprise peut distribuer des participations au bénéfice sous forme d'action à son personnel. Là encore cela peut constituer à l'avenir une démarche à adopter. Ouvrir l'entreprise à l'actionnariat des salariés est une bonne option pour l'avenir. La mobilisation de la centaine de milliers d'actionnaires d'Euro-tunnel peut témoigner de cette prise d'intérêt salvatrice des petits porteurs qui souhaitent sauver l'entreprise dans laquelle ils ont investi leurs économies.

L'avantage de l'application de la technique des primes permet de fédérer les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés. Toutefois cette « prime à la performance », comme la nomme Bernard Girard, doit faire l'objet d'une attention particulière car elle génère selon des contextes favorables ou défavorables à l'entreprise des comportements imprévisibles qui appellent tantôt de la solidarité tantôt de l'égoïsme de la part de l'ouvrier. Ne jamais considérer les comportements positifs acquis définitivement parce que l'entreprise verse des primes de rendement conséquentes qui la protègent automatiquement des velléités de résistance ou de changement d'attitude négative.



## **Bibliographie**

### **Ouvrages.**

1. L. BELANGER, A. PETIT, J-L. BERGERON « gestion des ressources humaines ». Gaëtan Morin éditeur. Québec. 1986.
2. Octave GELINIER « Stratégie d'entreprise et motivation des hommes ». Ed. Hommes et Techniques. Paris. 1984.
3. Tugrul, R. Calori « diagnostic et décisions stratégiques ». Dunod. Paris. 1993.
4. D. Weiss, P. Morin (sous la direction) « pratique de la fonction personnel ». Le management des ressources humaines. Les éditions d'organisation. Paris. 1982.

### **REVUES.**

Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY « La satisfaction des individus à l'égard de la protection sociale complémentaire d'entreprise : proposition d'un modèle théorique et résultats d'une «étude de perception » in Revue Gestion des Ressources Humaines. N°16. Juillet 1995. P. 25-36.

Bernard GIRARD « Au-delà du salariat. Une gestion des hommes par les contrats » in Gérer et Comprendre N° 40. Septembre 1995. P.41-52.

### **Textes Réglementaires et législatifs.**

Loi N°78-12 du 5 Août

Décret n°80-48 du 23 Février 1980 portant institution de la régulation économique des salaires et de la stimulation matérielle collective et individuelle des travailleurs. JORA N° 09 p 2201.

Décret n°80-118 du 12 Avril 1980 portant organisation, fonctionnement et intervention du comité national des salaires. JORA N°16 p 465.

Décret n°80-119 du 12 Avril 1980 portant création des comités et commissions de classification des postes de travail. JORA N°16 p 465.