

Retour à la case salaire

Le retour du pouvoir d'achat. Soudain, tenace, vigoureux, le conflit qui a éclaté chez Air France sur les salaires traduit une préoccupation partagée bien au-delà des seuls personnels de la compagnie aérienne. Le pouvoir d'achat arrive en tête des préoccupations dans tous les sondages. C'est aussi sur ce terrain que le gouvernement est jugé le plus sévèrement par l'opinion publique, avec la croissance économique. Cette désillusion est à la hauteur de la posture de « candidat du pouvoir d'achat » adoptée par Nicolas Sarkozy lors de la présidentielle. Certes, la grogne sociale trouve à se cristalliser sur bien d'autres sujets, en premier lieu autour du dossier des retraites. Mais la question du « comment vivre ? » se pose avec angoisse pour tous celles et ceux qui voient leur travail déréglementé, ainsi qu'en attestent notre reportage et notre témoin salarié de Sfr.

Peut-on et comment augmenter les salaires ?

La défiscalisation des heures supplémentaires, une réforme du mode de calcul du Smic, la mise sous conditions des allègements de charges aux entreprises à l'ouverture de négociations sur les minima de branche : avec les mesures présentées par le gouvernement lors de la première réunion de la conférence sur le pouvoir d'achat, on reste loin du compte. C'est tout le débat de notre table ronde.

A travail égal, salaire égal ? Les employeurs préfèrent chanter les mérites de l'individualisation, panacée et puissante motivation. Mais les études statistiques sont sans pitié et indiquent que l'augmentation du nombre de cadres et de techniciens concernés accompagne... une baisse salariale. Entre promesses managériales et facilité de gestion, l'employeur tire assez bien son épingle du jeu de l'individualisation. Pas le salarié...



CHRISTOPHE MORIN / IP3 / MAXPPP



SOMMAIRE

**ALSTOM VILLEURBANNE :
LA GRILLE DES SALAIRES,
THÉRAPIE DE GROUPE**
PAGES 19-21

REPÈRES
PAGE 22

**TRAVAILLER AUTANT
POUR GAGNER MOINS**
PAGE 23

**INDIVIDUALISATION :
LA VÉRITABLE MOTIVATION
DU PATRONAT**
PAGES 24-25

TABLE RONDE
PAGES 26-29



Alstom Villeurbanne

La grille des salaires, thérapie de groupe

« Je suis délégué syndical Cgt de l'établissement Alstom-Transport Villeurbanne. Depuis la fin juin 2006, un intéressant mouvement de revendication salariale initié par les techniciens (non syndiqués) de notre établissement a vu le jour. Si depuis longtemps certaines frustrations couvent dans cette catégorie, il y a à l'origine de ce mouvement un fait catalyseur précis : l'embauche de deux techniciens bac plus deux à un salaire de base de 2 000 euros brut par mois, pour un coefficient 285, alors que la plupart d'entre nous se trouvent au-dessous après quinze à vingt ans d'ancienneté et en ayant des

coefficients supérieurs ; et alors que, à un mois d'intervalle, des techniciens ont été embauchés avec la même qualification et pour le même profil de poste avec 400 euros de salaire en moins. »

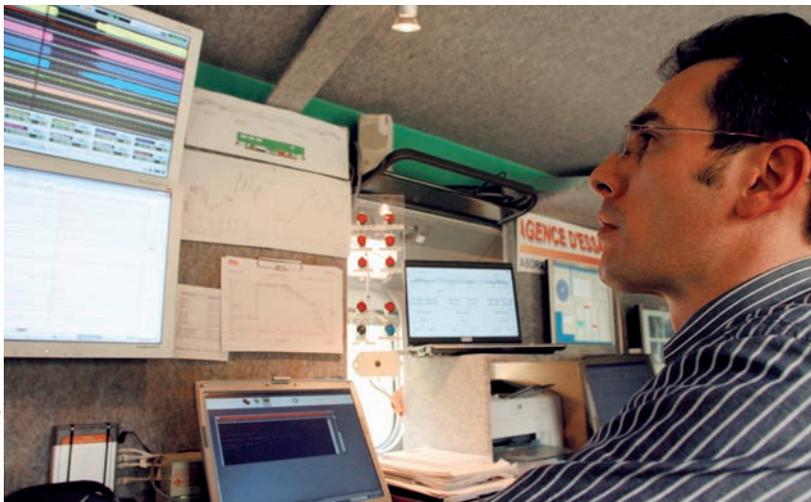
C'est en ces termes que Guy Cottet-Emard informe la Fédération des travailleurs de la métallurgie Cgt à l'été 2006. Il est technicien lui-même – ils sont une centaine sur les six cents salariés, aux deux tiers ingénieurs et cadres, travaillant sur ce site à la conception et à la fabrication de systèmes électroniques pour les trains et les chemins de fer. Guy a été sollicité par ses collègues, qui ...

« Nous nous étions laissés happer par le travail depuis des années, intériorisant et acceptant inconsciemment un déclasserment généralisé. »

POUVOIR D'ACHAT

Alstom Villeurbanne La grille des salaires, thérapie de groupe

... n'acceptent plus ces inégalités à l'embauche, jamais rattrapées au cours de la vie professionnelle, ni l'arbitraire pesant sur les augmentations. Ils veulent réfléchir ensemble à une grille de salaires d'embauche revalorisée et à une politique d'évolution salariale pour tous, et les négocier avec la direction.



GILLES ROLLE / REA

Le management estime être le seul habilité à évaluer les salariés, en fonction de leurs « performances », ces derniers se retrouvant totalement dépossédés de ce qui fonde la valeur et le sens de leur travail.

L'affaire des deux embauchés à 2 000 euros éclate par hasard, mais fait l'effet d'un électrochoc : « Nous avons subitement réalisé à quel point nous nous étions laissé happer par le travail depuis des années, intériorisant et acceptant inconsciemment un déclassement généralisé. Ce sont des jeunes qui nous ont réveillés », avoue Guy. « Dans la boîte, souligne un jeune collègue qui préfère garder l'anonymat, le salaire était devenu tabou, surtout pour ceux qui gagnent plus que la moyenne, et chacun était persuadé que le seul moyen pour améliorer sa situation était d'en discuter seul face à la direction. » Une pratique évidemment encouragée par cette dernière : à Alstom comme dans nombre d'entreprises, l'individualisation des salaires a fait exploser tout référent collectif, si bien que la direction dispose d'une grande marge de manœuvre face à ses nouveaux embauchés, limite au maximum les augmentations générales – quitte à les geler comme en 2004 – et gère au cas par cas et en toute opacité les salaires et les carrières. Le management estime être le seul habilité à évaluer les salariés, en fonction de leurs « performances », ces derniers se retrouvant totalement dépossédés de ce qui fonde la valeur et le sens de leur travail.

Les salariés d'Alstom Villeurbanne ne vont pas

tarder à le découvrir, ils font dans leur énorme majorité les frais de ce management par le bas. Un groupe de travail se forme autour d'un noyau dur de techniciens et comptera, en quelques semaines, jusqu'à trente-quatre participants : « Le besoin de s'appuyer sur un référent collectif s'est d'emblée imposé, souligne l'un d'entre eux. Nous avons échafaudé plusieurs scénarios de revalorisation à partir des grilles de conventions collectives de la métallurgie et de ce que la direction laisse filtrer des salaires actuels. Nous avons pu établir que, au regard des salaires pratiqués en 1975, les ouvriers et employés ont perdu en moyenne 10 à 20 % de leur pouvoir d'achat, contre 15 à 20 % pour les ingénieurs et cadres et... 30 à 37 % pour les techniciens ! » Le groupe passe des heures en calculs complexes, partant de ce que la direction a accordé aux jeunes bac plus deux (coefficient 285, 2 000 euros brut de salaire de base) et des pertes de pouvoir d'achat, afin d'aboutir à une grille estimée juste, cohérente – elle sera rapidement étendue aux ingénieurs et cadres pour intégrer l'ensemble des salariés – et défendable. Il réfléchit notamment à la validité actuelle des qualifications, à la reconnaissance de l'expérience, à la transparence sur les primes ou sur les autres éléments de rémunération. Au regard du tassement des salaires imposé pendant des années alors que l'entreprise enregistrait un chiffre d'affaires confortable, de l'intensification et de la dégradation des conditions de travail qui s'est soldée par des gains de productivité accrus, la plate-forme revendicative demande des augmentations correspondant à une hausse de 17,5 % de la masse salariale, ce qui pour certains équivaut à des revalorisations de l'ordre de 600 euros par mois !

A partir du dossier salarial, c'est tout une plate-forme revendicative qui s'élabore

Elle demande également au minimum un changement de coefficient tous les cinq ans et des passerelles vers le statut cadre. Le groupe de travail a notamment réfléchi aux incertitudes professionnelles pesant sur les métiers techniciens. « Les compétences techniques restent indispensables et deviennent de plus en plus complexes, souligne Jean-Luc Tissot, mais elles sont dévalorisées. En fait, la direction a de plus en plus recours à des ingénieurs pour les assumer, sans doute parce qu'ils sont jugés plus adaptables et ne comptent pas leurs heures – ils sont au forfait-jour. Elle tend également à faire appel à des intérimaires, là aussi plus malléables et flexibles. » Pour les techniciens comme Jean-Luc, dont le cas est devenu emblématique du fait de ses compétences unanimement reconnues, aucun passage au statut cadre n'est envisageable, sauf à se former soi-même et



GILLES ROLLE / REA

« Nous avons appris à nous connaître, à valoriser ce que chacun d'entre nous apporte à l'entreprise. Nous avons réalisé à quel point la direction instrumentalisait la fragilité de chaque individu soucieux de bien faire son travail... »

à renoncer à une partie de ses compétences techniques au profit du management ! La plate-forme revendicative demande donc un déblocage des progressions de carrière, des plans de formation, et une Gpec digne de ce nom – elle est inexistante sur le site de Villeurbanne...

Ces mois de réflexion et d'échanges ont agi comme une véritable thérapie de groupe : « *La parole nous a libérés d'un certain mal-être, insiste Guy. Nous avons des préjugés et des hiérarchies inconscientes, basées sur la fonction et la place de chacun (aux études, à l'industrialisation, à la production). Nous avons appris à nous connaître, à valoriser ce que chacun d'entre nous apporte à l'entreprise. Nous avons réalisé à quel point la direction instrumentalisait la fragilité de chaque individu soucieux de bien faire son travail, en lui demandant toujours plus et en le culpabilisant. La direction aurait voulu nous diviser, nous sommes sortis de l'isolement et avons retrouvé la capacité de réagir collectivement, de reconstruire des repères, de redonner une valeur à notre travail.* »

Toutes les catégories de personnel ont participé à un moment ou un autre à la réflexion. La Cfdt puis la Cgc se sont jointes à la démarche et ont organisé avec la Cgt une heure d'information syndicale, le 9 novembre 2006. Dans la foulée, la plate-forme

revendicative sera au centre d'une pétition qui rassemblera cent soixante signatures, malgré la peur des représailles.

Pourtant, la direction ne démord pas de son credo sur la reconnaissance des performances individuelles, veut bien examiner quelques cas d'injustice criante mais renvoie toute autre décision aux négociations annuelles obligatoires dans l'entreprise au niveau national, prévues en janvier 2007. L'expérience de Villeurbanne sert alors de point de départ à un travail revendicatif sur l'ensemble des sites d'Alstom, qui ne permettra pas d'avancées collectives lors des négociations. Et, à Villeurbanne, la dynamique s'essouffera faute d'animateur régulier, Guy étant happé par les négociations nationales...

L'essoufflement pourrait n'être que provisoire. Les salariés ne se sentent en rien abattus par leur expérience. Pour certains, le mouvement a permis des revalorisations salariales, en particulier pour des ingénieurs et cadres qui se sont découverts en dessous des minimums nationaux... D'autres attendent que la direction tienne ses promesses, et cette dernière continue d'embaucher au salaire qui lui convient, se moquant de laisser partir les jeunes les plus mécontents vers de meilleures perspectives, ce qui n'est pourtant pas un signe de bonne santé pour une entreprise... « *Notre entreprise ne mise pas sur les hommes et ne voit que sur le court terme, conclut Guy. Nous, nous avons retrouvé une certaine dignité et une conscience de notre valeur. Il est possible que nous essayions à nouveau de nous faire entendre, avec des arguments cohérents et une démarche organisée. Faudra-t-il en venir à des actions plus radicales ? Nous sommes malheureusement obligés de nous poser cette question...* »

Valérie GÉRAUD

LA DIRECTION A DE PLUS EN PLUS RECOURS À DES INGÉNIEURS POUR ASSUMER LES COMPÉTENCES TECHNIQUES, SANS DOUTE PARCE QU'ILS SONT JUGÉS PLUS ADAPTABLES ET NE COMPTENT PAS LEURS HEURES – ILS SONT AU FORFAIT-JOUR.

biblio

WORKING RICH. SALAIRES, BONUS ET APPROPRIATION DU PROFIT DANS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE

OLIVIER GODECHOT, EDITIONS LA DÉCOUVERTE, AVRIL 2007, 312 PAGES. Un, cinq, dix millions d'euros. Les salaires dans l'industrie financière défient la mesure. Régulièrement, les journalistes braquent leurs projecteurs sur ce phénomène étrange et fascinant, en s'attardant sur les éléments les plus sensationnels : magnums de champagne, voitures de sport, investissements immobiliers. Ainsi dépeinte, cette richesse insolente demeure un fait inexplicable. Ce livre propose aux lecteurs de percer le mystère.

web

Une mine d'informations sur les revenus, les salaires et l'emploi : < www.cerc.gouv.fr >

Toutes sortes de données, de documents et d'analyses sur les inégalités en France, en Europe et dans le monde : < www.inegalites.fr/index.php >

Tout savoir des statistiques européennes en la matière sur : < epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090-33076576&-dad=portal&-schema=PORTAL >

TRAVAILLER PLUS POUR GAGNER MOINS »

UN ARTICLE DE L'ÉCONOMISTE MICHEL HUSSON PARU DANS « LE MONDE DIPLOMATIQUE » : < www.monde-diplomatique.fr/2007/04/HUSSON/14581 >

REVENUS

Une explosion des inégalités

Alors que les revenus moyens déclarés stagnent depuis huit ans (+ 5 %), les plus hauts revenus, eux, s'envolent. Entre 1998 et 2006, les revenus des 5 % des foyers les plus riches ont progressé de 11 %, ceux des 1 % des ménages les plus riches de 19 %. Une progression encore plus forte pour les ménages encore plus riches dont les revenus ont crû, sur la même période, de 32 %... et même de 43 % pour les 0,1 % des ménages les plus fortunés. Si l'explosion des revenus financiers explique en partie cette situation, elle ne la résume pas. Phénomène nouveau en France, relève Camille

Landais, professeur à l'École d'économie de Paris, l'explosion des inégalités salariales soutient désormais également la dynamique de croissance des très hauts revenus. Une « *explosion des très hauts salaires [qui] contraste avec la grande stabilité de la hiérarchie salariale observée depuis trente ans* », explique le chercheur, rapprochant la France « *d'évolutions déjà observées dans d'autres pays, et en particulier dans les pays anglo-saxons* ». Pour en savoir plus : < www.jourdan.ens.fr/~clandais/documents/htrev.pdf >.

COÛT DE LA VIE

Proposition pour de nouveaux indices

Comment mieux mesurer le pouvoir d'achat des ménages ? Jeudi 18 octobre, le Conseil d'analyse économique a adopté le rapport présenté par Robert Rochefort, directeur du Credoc, et par l'universitaire Philippe Moati, un document qui préconise la création d'indices fondés sur des profils types (famille monoparentales, jeunes adultes, retraités, actifs précaires, etc.) afin de mieux rendre compte de leur inégale exposition aux hausses de prix. Considérant l'actuel indice des prix à la

consommation comme un indicateur essentiellement tourné sur la mesure de l'inflation, les auteurs de ce rapport proposent la création d'un « *indice des prix élargi* » prenant notamment en compte le coût de l'acquisition d'un logement, exclu du calcul de l'Insee parce que considéré comme un investissement et non comme relevant de la consommation. Robert Rochefort et Philippe Moati suggèrent par ailleurs la mise sur pied d'indicateurs « *de qualité de vie et de bien-être* ».

COMPÉTITIVITÉ

La France au troisième rang mondial

Trop chers les salariés français ? La compétitivité des salariés français est parmi l'une des meilleures du monde. Selon le dernier rapport du Bit sur « Les indicateurs clés du marché du travail », en mesurant la valeur par heure travaillée, la France, avec 35,08 dollars comme valeur par heure travaillée, se tient à la troisième place derrière la Norvège qui détient le plus haut niveau de productivité du travail (37,99 dollars), suivie par les États-Unis (35,63 dollars). En Asie du Sud-Est et dans le Pacifique, la

productivité reste sept fois inférieure à celle des pays industrialisés (huit fois moindre en Asie du Sud), révèle encore ce rapport, qui rappelle que la hausse de la productivité résulte principalement d'une meilleure combinaison du capital, du travail et des technologies. « *Un manque d'investissement dans les ressources humaines (formation et qualification) et dans les équipements et les technologies peut conduire à une sous-utilisation du potentiel de la main-d'œuvre dans le monde.* »

SALAIRES DES JEUNES

Une insertion de plus en plus difficile

Si le diplôme continue de protéger, il paie de moins en moins : 75 % des jeunes ayant obtenu le bac en 1998 sont devenus ouvriers ou employés, 40 % des titulaires d'un bac plus deux tertiaire ont acquis un statut d'employés. Les titulaires d'une licence ou d'une maîtrise de lettres, sciences humaines, droit, économie et gestion ne sont devenus cadres que pour 25 à 35 % d'entre eux. La dépréciation des salaires d'embauche des jeunes diplômés est telle, que les inégalités entre géné-

rations ont explosé ces trente dernières années. En 1975, les salariés de cinquante ans gagnaient en moyenne 15 % de plus que les salariés de trente ans. Aujourd'hui, l'écart est de 40 %. Selon l'enquête Génération du Céreq, rendue publique en 2005, 10 % seulement de la cohorte pouvait afficher un salaire médian dépassant les 1 600 euros net. Pour environ 295 000 jeunes, soit 40 % de la génération 98, le salaire médian était de 1 200 à 1 500 euros net par mois. ▶



FANNY TONDRE / REA

Travailler autant pour gagner moins

Entre 30 et 40 % : c'est la perte estimée de revenu des chargés de clientèle transférés, en août dernier, de Sfr à Infomobile, après deux mois et demi de conflit. Témoignage sur l'un des trois sites concernés, à Toulouse.

« **Je suis entré à Sfr en 1998** lorsque l'entreprise a créé, en interne, un service clients. Après un Deug d'anglais et une expérience professionnelle en gestion de patrimoine, j'étais alors au chômage. C'est par l'Anpe que j'ai trouvé ce travail, recruté sur ce que l'on appelle les "habilités" et le vécu professionnel, et non sur des critères de diplôme. Sur le site de Toulouse (sept cent cinquante salariés), nous venions alors d'horizons très différents, du barman au bac plus huit, et cela a créé entre nous un climat très spécial, très riche.

» En 2001, mon salaire de base était de 1 100 euros sur treize mois. Petit à petit, les résultats financiers du groupe ont grimpé. Filiale de Sfr, nous nous sommes retrouvés dans une union économique et sociale qui faisait de l'argent. Par ricochet, nous avons bénéficié des accords d'intéressement et de participation. Pour moi, cela a pu représenter environ 5 000 euros par an. A côté de cela, nous avions une rémunération variable (prime de performance d'équipe, prime commerciale...) qui représentait entre 30 et 40 % de notre revenu annuel global. Au total, mon salaire mensuel avoisinait les 2 000 euros, dont 1 500 euros de salaire base sur ma dernière fiche de paye "Sfr". Une somme à laquelle il faut ajouter différents avantages : des tickets-restaurant, une bonne mutuelle... Du point de vue des conditions de travail, ça allait. Pour nous, être chargé de clientèle, ce n'était pas un job, mais un métier à part entière où le salarié avait un vrai rôle à jouer. D'ailleurs, comparativement à d'autres centres d'appels, le *turnover* était très faible.

» Cela a duré neuf ans. C'est par e-mail que les salariés ont appris, au printemps 2007, le projet de transfert du service clientèle. Le débrayage a été immédiat. Pourquoi ? Parce que nous étions en échange permanent avec les personnels des sous-traitants, nous connaissions leurs conditions de travail, leurs difficultés au quotidien, leur obligation

point de vue
PHILIPPE TREHOUT

CHARGÉ DE CLIENTÈLE INFOMOBILE,
EX-SFR. DÉLÉGUÉ SYNDICAL CGT

Propos recueillis par CHRISTINE LABBE

d'une flexibilité maximum... Ont suivi deux mois et demi de conflit. Le transfert a été effectué au 1^{er} août 2007 avec maintien du contrat de travail pendant un an, ce qui correspond à la période de négociation. Aujourd'hui, nous sommes salariés d'Infomobile, une filiale du groupe Télé-performance, où le *turnover* avoisine les 50 %. Qu'est-ce que cela a changé pour nous ? D'abord, une dégradation de nos conditions de travail, avec de grosses amplitudes horaires, une méconnaissance de nos emplois du temps sur quinze jours... Une perte de revenu, ensuite, alors que nous avions, comme tout le monde, des projets de vie, des projets immobiliers... Fini l'intéressement et la participation, les tickets-restaurant à 8 euros, la mutuelle "Sfr". Avec le transfert, nous avons perdu immédiatement tout ce qui ne relevait pas du contrat de travail à proprement parler. Par exemple, la prime de performance va sauter.

» Du jour au lendemain, nous sommes passés de la convention collective des télécoms à celle des prestataires de services, beaucoup moins favorable. Et il ne faut pas se leurrer : Infomobile ne sera pas en mesure de maintenir le salaire de base mensuel que nous avions à Sfr. Il n'y a d'ailleurs pas de treizième mois. Au total, nous estimons notre perte de revenu à environ 30-40 % de ce que nous touchions. Le pire, si je peux dire, c'est que nous travaillons toujours dans les mêmes locaux, au centre de Toulouse (jusqu'à quand ?), nous faisons exactement le même travail, les salariés accueillent toujours les clients, au téléphone, par un "Bonjour Sfr" ! Sfr, maintenant notre donneur d'ordres, derrière lequel il y a le groupe Vivendi... Dans ces conditions, les salariés ont vraiment l'impression de boire le calice jusqu'à la lie. Le transfert, c'est vraiment la destruction totale de l'existant pour une opération qui, économiquement, n'est pas viable.

» Résultat, alors que nous sommes "Infomobile" depuis à peine trois mois, quatre cents salariés, sur les sept cent cinquante "transférés" du site toulousain, étaient "en partance" au 16 novembre. Il faut dire dans que, dans le cadre de cette opération, Sfr a mis en place un plan de départ volontaire avec des barèmes qui sont notamment fonction de l'ancienneté. Les nouveaux embauchés sont recrutés sous contrat de professionnalisation et sont payés au Smic. Si, pour ma part, je décidais de quitter Infomobile, je pourrais le faire avec un chèque de 35 000 euros. Comme délégué syndical, je reste pour le moment parce que nous sommes en pleine période de négociation. Mais après ? Comme tout le monde, je suis tenté de partir. J'ai d'ailleurs envie de dire que l'on n'a pas le choix. »

Individualisation : la véritable

Seules 7,5 % des directions d'entreprise considèrent les "incitations salariales" comme moteur de la motivation de leurs cadres... Le salaire au mérite, entre discours et réalités. Exposé et enjeux syndicaux.

L'individualisation des salaires comme vecteur de motivation ? A s'en tenir à certaines statistiques, tout laisse à penser que les directions d'entreprise y croient dur comme fer. En 2006, note la dernière enquête « salaires » réalisée par la Cfdt Cadres, plus d'un cadre sur deux a bénéficié d'une augmentation individualisée de sa rémunération. « *D'un niveau déjà élevé en 2005, le nombre de cadres ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle a encore progressé (l'an dernier).* » Augmentations au mérite et stock-options, plan d'actionnariat ou primes de performance, partout ces pratiques se multiplient. Entre 1994 et 2005, la part des cadres ne percevant plus qu'un salaire fixe a chuté, passant de 41 à 29 %, tandis que la proportion de ceux recevant au moins trois de ces gratifications a triplé, passant de 7 à 24 %. Pour le plus grand bénéfice de tous, des salariés comme des entreprises ? On aimerait se laisser convaincre. Sauf qu'un chiffre surprend : selon la même enquête de l'Ucc-Cfdt, en 2006, 34 % des cadres ont en 2006 perdu du pouvoir d'achat. Un tiers de l'effectif total de la catégorie. Autant de tire-au-flanc que les directions auraient décidé, malgré tout, de protéger des affres du chômage ?

“A travail égal, salaire égal” : une réalité juridique qui doit s'imposer

Comment imaginer que les employeurs, si prompts à arguer des exigences de productivité, supportent une telle masse de salariés « désinvestis » ? Agnès Brizard et Malik Koubi, chercheurs au service statistique du ministère de l'Emploi, ont récemment publié une étude sur « Les pratiques salariales des entreprises »⁽¹⁾. Un document qui mérite attention. Que peut-on y lire ? Que les principaux critères qui fondent la décision des directions d'entreprise d'augmenter les salaires s'appuient, non pas sur la motivation des personnels mais, dans l'ordre, sur « les résultats financiers de l'entreprise », « les directives du siège ou de la maison mère » puis sur « la nécessité de maintenir un bon climat social ». Plus précisément, que les facteurs premiers d'attribution des augmentations individuelles sont « l'intensification des efforts [des salariés] dans le travail », leur « capacité à répondre à des sollicitations imprévues » et leur « contribution au fonctionnement de l'équipe » ; trois critères qui apparaissent bien avant l'absentéisme, variable s'il en est pourtant de la motivation d'un salarié au travail. Le patronat

aurait-il perdu le fil ? Entre promesses managériales et facilité de gestion, auraient-ils choisi la facilité plutôt que la dure définition des critères susceptibles de mesurer la motivation des hommes et des femmes qui font l'entreprise ? Jocelyne Barreau et Delphine Brochard, toutes deux universitaires à la faculté de Rennes-2, se sont penchées, elles aussi, sur la question⁽²⁾. Si l'une et l'autre confirment l'incohérence des politiques mises en œuvre, elles soulignent d'abord la forte corrélation entre l'individualisation et la flexibilité des rémunérations en entreprise et, premièrement, une forte présence de cadres et de techniciens dans les établissements ainsi qu'une surreprésentation de salariés sous contrats temporaires ; deuxièmement, l'inexistence de négociations salariales et... l'absence de délégués syndicaux.

Les études sont formelles : les ingénieurs et cadres n'ont rien à y gagner

Nous y voilà : l'individualisation des salaires comme outil d'isolement et de division du personnel ; le salaire au mérite comme le résultat d'un « rapport de forces défavorable aux salariés ». Moins syndiqués que les autres, les cadres paient simplement au prix fort leur solitude. Dès lors, s'étonnera-t-on de constater que 75,5 % des directions d'établissement assurent encore aux salariés non cadres des augmentations générales alors qu'elles ne sont que 53,1 % à faire de même pour les salariés cadres ? Plus généralement, que c'est dans les secteurs peu syndiqués, le tertiaire, et les activités immobilières notamment, que la pratique des rémunérations variables et des primes en tout genre a commencé à se diffuser, pour s'étendre ensuite à toutes les branches d'activité ? « Pour faire face à des difficultés conjoncturelles, écrivent Jocelyne Barreau et Delphine Brochard, les directions semblent ne pas hésiter à supprimer toute augmentation des salaires pour les cadres, sans généraliser cette pratique aux non-cadres, cette suppression étant jugée plus risquée en termes de productivité et de conflit social... » Toutes les études le confirment : hormis le sort réservé à quelques « happy few » qui, ces dernières années, ont vu leur rémunération exploser, les ingénieurs et les cadres n'ont rien gagné à la flexibilisation de leurs rémunérations. Bien au contraire, ils y ont largement perdu. Entre 1996 et 2004, l'éventail des salaires s'est resserré pour les salariés à temps complet du secteur privé. En

motivation du patronat



JEAN-CLAUDE MOSCHETTI / REA

2006, 37 % des « seniors », 32 % des cadres expérimentés et jusqu'à 28 % des jeunes fraîchement recrutés ont perdu du pouvoir d'achat. L'individualisation des salaires s'avère une vaste supercherie.

« *A travail égal, salaire égal...* » Bien plus qu'un slogan, cette revendication est une réalité juridique. « *Un point d'appui pourrait permettre aux cadres de remettre de l'ordre dans leur rémunération* », assure Pascal Rennes, juriste, collaborateur du secteur Droits et Libertés confédéral. On le sait peu : le droit ne permet pas que, pour un même travail, et sans que des critères objectifs d'élection aient été clairement définis, deux salariés soient payés différemment. « *Seule la signature d'accords d'entreprise allant dans ce sens peut contredire cette règle*, rapporte encore Pascal Rennes, *les juges se réfugiant alors derrière la négociation collective pour donner raison aux employeurs.* » Or qu'ont encore observé Jocelyne Barreau et

L'individualisation des salaires apparaît bien comme un outil d'isolement et de division du personnel et le salaire au mérite comme le résultat d'un « rapport de forces défavorable aux salariés ». Moins syndiqués que les autres, les cadres paient simplement au prix fort leur solitude.

Delphine Brochard ? « *Que peu d'établissements tentent d'évaluer les performances de leurs salariés. Comment peuvent-ils, dès lors, apprécier "objectivement" l'intensité de l'effort, poursuivent-elles, et par extension la motivation des salariés ? Il apparaît ici clairement qu'une partie des entreprises ne se donnent pas les moyens de respecter l'objectif d'équité interne qu'elles formulent.* » « *A travail égal, salaire égal* » : une piste pour l'action ? Seule certitude : bien au-delà de la fiche de paie, les conditions de travail auraient tout à y gagner. ▶

Martine HASSOUN

(1) Voir < www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/2007-371-les-pratiques-salariales-entreprises-plus-diversification-davantage-primas-performance-6230.html >.

(2) Cf. < www.travail.gouv.fr/publications/Revue-Travail-et-Emploi/pdf/93-1939.pdf >.

PARTICIPANTS

SYLVIANE LEJEUNE,
SECRÉTAIRE NATIONALE
DE L'UGICT, CHARGÉE
DES QUESTIONS
RENDICATIVES.

LAURENT GABORIAU,
MEMBRE CGT DU COMITÉ
DE GROUPE D'EDITIS,
SECRÉTAIRE DE L'UFICT
LIVRE-COMMUNICATION.

MICHEL HUSSON,
ECONOMISTE,
CHERCHEUR À L'IRES.

JEAN-ROBERT SZKLARZ,
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
DU SYNDICAT NATIONAL CGT
DES IMPÔTS.

MARTINE HASSOUN,
"OPTIONS".

Table ronde : augmenter le Smic et

Ce n'est ni par la fiscalité, ni par l'allongement de la durée du travail que la revalorisation du pouvoir d'achat doit se faire, mais par l'augmentation des salaires. De tous les salaires. Une question d'efficacité économique et de justice sociale.

ALORS QUE LES
QUALIFICATIONS
N'ONT CESSÉ
DE S'ÉLEVER
CES DERNIÈRES
ANNÉES,
LA COURBE
DES SALAIRES,
ELLE, A SUIVI UN
CHEMIN INVERSE.
NOUS DÉFENDONS
L'IDÉE QUE TOUTE
QUALIFICATION
DOIT ÊTRE
RECONNUE
ET RÉMUNÉRÉE.

– **Options** : Lors de la première réunion organisée dans le cadre de la conférence sur le pouvoir d'achat, le gouvernement a suggéré deux mesures : une réforme du mode de calcul du Smic et la mise sous conditions des allègements de charges aux entreprises à l'ouverture de négociations sur les minima de branche. Pensez-vous que ces deux propositions soient de nature à résoudre les problèmes actuels ?

– **Sylviane Lejeune** : Cette conférence est la deuxième qui se tient en dix mois. Après celle organisée en décembre 2006 par Dominique de Villepin, Bernard Thibault avait déclaré : « *un coup pour rien* ». Cette fois encore, je crains que nous n'en arrivions à la même conclusion. Et comment pourrait-il en être autrement quand l'intitulé même de la rencontre est centré sur un abaissement du coût du travail ? Cette rencontre n'aborde pas les vraies questions. En ce qui concerne le Smic, l'Etat propose de confier sa revalorisation à une commission d'experts qui en déterminerait le montant en fonction des « *circonstances économiques du moment* ». Qu'est-ce à dire ? Et quel contrôle aurons-nous sur ces appréciations ? Suggérer par ailleurs de conditionner l'allègement des charges à l'ouverture de négociations sur les minima de branches ne répond nullement aux difficultés dans lesquelles sont placés tous ceux qui ne sont pas rémunérés au niveau du Smic. Cette conférence, comme celle de décembre 2006, espère enfermer les organisations syndicales dans la définition de mesures d'accompagnement de la précarité. Inacceptable.

– **Jean-Robert Szklarz** : Si, par sa tenue même, cette conférence souligne la gravité de la question du pouvoir d'achat, elle passe à la trappe la question essentielle de la revalorisation des salaires. Une fois encore, comme cet été, en défiscalisant les heures supplémentaires et en annonçant le remboursement des intérêts d'emprunts, le gouvernement use de mesures fiscales pour calmer les attentes des salariés en matière de rémunération. En 2001 déjà, le gouvernement Jospin avait eu recours à cet arti-

ifice en créant la prime pour l'emploi destinée aux salariés les plus précaires plutôt que de ramener les entreprises à leurs responsabilités. Cette politique est inacceptable.

– **Michel Husson** : Les deux mesures phares proposées à la discussion par le gouvernement intriguent. Si on les articule, on perçoit un risque majeur : celui d'une suppression définitive du Smic. Imaginons ce qui pourrait se passer une fois les minima revalorisés, une fois la définition du niveau du Smic confiée à une commission d'experts chargée d'accomplir sa mission en fonction « *des circonstances économiques du moment* » : très vite, le gouvernement pourrait décider que le Smic est bien assez haut pour être augmenté, le patronat disposer d'un boulevard pour ne plus s'appuyer sur cette référence.

– **Laurent Gaboriau** : Vue de l'entreprise, je peux vous assurer que l'offre qui est faite d'encourager les entreprises à ouvrir des négociations de branche sur les minima paraît bien en deçà des enjeux. Nous n'avons pas seulement besoin que des négociations s'ouvrent sur les minima, nous avons besoin qu'elles aboutissent et que tous les salaires soient augmentés. Dans l'édition, des négociations, il y en a. Mais les résultats ne sont jamais à la hauteur.

– **Options** : De quels arguments le mouvement syndical dispose-t-il pour obtenir des augmentations des salaires, de tous les salaires ?

– **Sylviane Lejeune** : Toutes les études démontrent que jamais, en France, sur les trente dernières années, les salaires n'ont été aussi bas. Alors que les qualifications n'ont cessé de s'élever ces dernières années, la courbe des salaires, elle, a suivi un chemin inverse. A la Cgt, nous défendons l'idée que toute qualification doit être reconnue et rémunérée, que le Smic doit rester le salaire minimum à l'embauche de salariés sans qualification reconnue. On en est loin : 50 % des salariés sont aujourd'hui payés moins de 1 500 euros par mois. Ce chiffre

t tous les autres salaires



CLAUDE CANDILLE

TOUT CONCOURT
À UNE DIVISION
DU SALARIAT :
EN HAUT,
DES SALARIÉS
QUE L'ON ESSAYE
DE GAGNER EN
LES INTÉRESSANT
AUX RÉSULTATS
FINANCIERS
DE L'ENTREPRISE ;
EN BAS, DES
PRÉCAIRES QUE
L'ON ABANDONNE
ET QUE L'ON NE
CHERCHE MÊME
PLUS À RECENSER.

prouve à lui seul que l'augmentation des salaires est nécessaire. Nécessaire et possible parce que la hausse des qualifications a créé des richesses qui doivent être redistribuées.

– **Michel Husson** : Lorsque le ministère de l'Économie assure que les inégalités de salaires en France ont été réduites, il se fonde sur les rémunérations des emplois à temps plein. Or l'un des facteurs d'accroissement des inégalités est l'explosion de la précarité. Sans prendre en compte les emplois à temps partiel qui constituent aujourd'hui une part importante de la totalité des emplois occupés, on occulte tout une partie de la réalité. Dans une étude parue en 2002, le Centre d'études sur les revenus et les coûts insistait d'ailleurs sur la question. Une autre enquête mériterait publicité : celle réalisée par Camille Landais, professeur à l'École d'économie de Paris, qui montre un gonflement considérable des très hauts salaires qui permet à 1 % des salariés de monopoliser 6,6 % de la masse salariale totale. De cet angle mort de la réalité sociale de la France d'aujourd'hui, le gouvernement ne dit rien, proposant simplement d'étendre à un plus grand nombre les stock-options. Tout concourt à une division en trois groupes du salariat : en haut, des salariés que l'on essaye de gagner en les intéressant aux résultats financiers de l'entreprise ; en bas, des précaires que l'on abandonne et que l'on ne cherche même plus à recenser. Et, entre les deux, la grande masse des salariés que l'on voudrait

convaincre que, s'ils ne touchent pas assez, la faute en revient aux smicards. Au lieu de vouloir unifier le salariat, on cherche à le diviser.

– **Laurent Gaboriau** : Diviser... Oui, c'est bien à cette politique que nous nous affrontons. Que se passe-t-il aujourd'hui dans l'entreprise ? Les augmentations individuelles deviennent la norme, la part variable des rémunérations ne cesse de s'accroître, brouillant tous les repères collectifs sans rien résoudre des problèmes posés. L'effondrement des salaires dans les catégories intermédiaires a atteint des niveaux inégalés. Dans l'entreprise où je travaille, un informaticien était embauché, il y a quinze ans, à 2 750 euros. Aujourd'hui, il est recruté à 1 500 euros. S'il est vrai que, rapidement, les augmentations suivent, celles-ci ne permettent pas de rattraper les niveaux en vigueur dans les années 1990. Depuis des années, le salaire des cadres des deux derniers niveaux ne fait plus l'objet de négociations de branche. Résultat : n'existe plus aucune marge de manœuvre pour accroître le niveau des revenus des catégories intermédiaires. Jamais, dans les comités d'entreprise, on n'a reçu autant de salariés appelant à l'aide, de demandes des prêts exceptionnels pour faire face aux besoins essentiels.

– **Jean-Robert Szklarz** : Ce qui vient d'être dit, je crois, résume parfaitement les arguments qui sont les nôtres pour réclamer une hausse des salaires. Dans la fonction publique aussi, cette question salariale est la première à laquelle nous sommes confrontés. Les gens ne gagnent plus suffisamment pour vivre. La très grande majorité des salariés affrontent des difficultés que l'on ne connaissait pas il y a quelques années encore. Fait significatif, au moment même où s'est ouverte la conférence sur le pouvoir d'achat, le Conseil économique et social a rendu public un rapport sur le surendettement pour en pointer le niveau inégalé. Qui oserait prétendre que les ménages s'endettent pour le plaisir de dépenser ? S'ils s'engagent dans cette spirale infernale, c'est tout simplement pour pouvoir faire face à des dépenses incompressibles. Le besoin est là, et nous y devons répondre : pour assurer une qualité de vie à tous, et peut-être ne le dit-on pas assez, aussi pour relancer l'économie et créer des emplois. C'est en tout cas une des pistes essentielles, pour nous Cgt, pour relancer la croissance.

– **Options** : Pensez-vous que les salaires soit aujourd'hui un thème mobilisateur ?

POUVOIR D'ACHAT

Table ronde Augmenter le Smic et tous les autres salaires

“ NOUS SORTONS D'UNE GRÈVE DANS LA FONCTION PUBLIQUE OÙ, AUX IMPÔTS, NOUS AVONS FAIT 26 % DE GRÉVISTES. LE 18 OCTOBRE, À CÔTÉ DU DEVENIR DE NOTRE ADMINISTRATION, C'ÉTAIT BIEN LA QUESTION SALARIALE QUI ÉTAIT AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS.

... – **Michel Husson** : Il apparaît, en tout cas, dans tous les sondages, qu'il s'agit là du sujet de préoccupation numéro un des Français...

– **Jean-Robert Szklarz** : Et tout, dans l'activité syndicale quotidienne de nos syndicats, nous confirme leur véracité. Ce qui ne veut pas dire, bien sûr, que les salariés, partout, soient prêts à se mobiliser. Les campagnes idéologiques menées depuis une vingtaine d'années sur les salaires n'ont pas fini de faire des dégâts. A commencer par cette idée selon laquelle des mesures fiscales seraient de nature à compenser la baisse du pouvoir d'achat. Cela étant, nous sortons d'une grève dans la fonction publique où, aux Impôts, nous avons fait 26% de grévistes. Le 18 octobre, à côté du devenir de notre administration, c'était bien la question salariale qui était au cœur des préoccupations. Depuis l'arrivée de ce gouvernement, on assiste à un refus de négocier le point d'indice dans la fonction publique. Le salaire au mérite, nous dit-on, résoudra les problèmes posés. C'est faux. Faux et inacceptable.

– **Sylviane Lejeune** : Le mouvement syndical, c'est vrai, fait face à une véritable offensive idéologique sur les salaires. Ici, on développe les *packages* de rémunération, là on accroît le poids de la part variable dans les salaires. Le « *mérite* » devient la règle et,

partout, l'individualisation gagne du terrain, brouillant les repères collectifs existant jusqu'alors, entamant ainsi les possibilités de mobilisations. Aussi difficile soit le chantier qui nous préoccupe, il nous faut absolument reprendre l'offensive. Si nos repères revendicatifs restent justes, comme cette échelle des salaires que nous prônons allant du Smic pour un salarié sans qualification jusqu'à un salaire 2,3 fois plus élevé pour une personne titulaire d'un doctorat, ils doivent être affinés. Il nous faut absolument travailler le lien avec la fiscalité, développer la réflexion sur les conditions d'insertion des jeunes diplômés, sortir des schémas patronaux dans lesquels on nous enferme. Nous avons besoin de reprendre à bras le corps la question du paiement de la force de travail, de faire un état des lieux des formes diverses de rémunération et de poser collectivement les enjeux revendicatifs avec les salariés pour défendre des repères collectifs qui garantissent la reconnaissance de la qualification. La rémunération des salariés ne doit pas être assujettie à des critères aléatoires, opaques et discriminatoires. Les systèmes de rémunération en vigueur aujourd'hui mettent les salariés en concurrence dans le cadre d'une masse salariale globale qui stagne ou régresse et que le patronat et l'Etat-employeur refusent de mettre en discussion. Les salariés n'ont rien à y gagner dans la durée, à l'exception peut-être d'une infime minorité qui se situe tout en haut de l'échelle et qui peut se croire protégée. Il nous faut savoir sortir des schémas patronaux dans lesquels on nous enferme. La pression sur l'emploi a fait un tel dégât, que nombre de syndicats ont trop longtemps placé la revendication salariale au second plan. Aujourd'hui, les salariés placent le pouvoir d'achat en priorité de leurs préoccupations. Le mouvement syndical a donc la responsabilité d'expliquer les mécanismes des politiques salariales en vigueur pour démontrer qu'augmenter les salaires est non seulement légitime, mais possible et nécessaire pour l'économie. Montrer que c'est faisable peut aider à mobiliser et à gagner. Il faut expliquer aux salariés que ce n'est ni en travaillant plus – pour ceux qui ont déjà un temps complet –, ni par les mesurette d'accompagnement de la précarité, ni par les rabais accordés occasionnellement par la grande distribution qu'ils inverseront la tendance.



CLAUDE CANDILLE

Michel Husson.



CLAUDE CANDILLE

Sylviane Lejeune.

– **Laurent Gaboriau** : Je vais peut-être vous sembler pessimiste, mais mobiliser sur les salaires n'est pas chose facile en ce moment. Nous l'avons fait au moment des négociations salariales : nous avons eu moins de personnes que lors des mobilisations que nous avons pu faire sur la pérennité de l'entreprise. Clairement, chez nous, l'emploi est le premier sujet de préoccupation, et les salaires viennent après. Et ce qui est vrai dans l'entreprise l'est aussi au niveau

DEPUIS PLUS DE VINGT ANS, LA PART DES SALAIRES DANS LE REVENU NATIONAL N'A CESSÉ DE BAISSER AU PROFIT DES REVENUS FINANCIERS, TANDIS QUE LA PART DE L'INVESTISSEMENT RESTAIT À PEU PRÈS CONSTANTE.

de la branche. Cela étant, je suis tout à fait d'accord pour dire que nous devons absolument revenir sur le terrain des salaires pour contredire ce discours que l'on nous sert, prônant la responsabilité individuelle des salariés quant à leurs niveaux de rémunération. Très franchement, je crois que nous pâtissons du glissement qui s'est opéré dans notre propre réflexion qui, ces dernières années, a trop délaissé les salaires pour s'attacher à définir d'autres formes de reconnaissance. Comment pourrait-il y avoir action collective sur des formes de rémunération qui individualisent et divisent ? Demain, nous serons en grève chez Sejer. Mais pas pour des augmentations de salaires : contre des baisses de salaires ! Croyez-moi, aujourd'hui, il est plus facile de mobiliser pour ne pas gagner moins que pour obtenir plus...

– **Options :** Augmenter les salaires... Quel argument opposer à ceux qui invoquent la concurrence internationale comme obstacle à la satisfaction de cette revendication ?

– **Michel Husson :** Tout d'abord, que le niveau de productivité des salariés français se situe au-dessus de la moyenne. Ensuite, que la baisse des salaires ne milite pas pour l'emploi et la croissance : tout récemment, l'Allemagne s'y est risquée, le nombre de chômeurs est passé de trois à cinq millions alors que, à l'inverse, le Royaume-Uni a instauré en 1999 un Smic sans que jamais, malgré l'opposition farouche du patronat, cela ait entamé la situation de l'emploi.

Enfin, aux arguments selon lesquels une hausse des rémunérations risque d'accroître encore le nombre de délocalisations, il faut rappeler que, si l'on s'en tient au seul nombre d'emplois touchés par ces mouvements, le phénomène reste marginal. La délocalisation des nouveaux investissements est un phénomène moins visible mais beaucoup plus

lourd de conséquences pour l'emploi. Reste une question difficile : aujourd'hui, les grands groupes n'ont plus besoin de distribuer du pouvoir d'achat à leurs salariés pour s'assurer la croissance de leurs activités. Les grands groupes réalisant une bonne partie de leur chiffre d'affaires en dehors des marchés domestiques, la dégradation du pouvoir d'achat des consommateurs ne réduit qu'à la marge leurs débouchés.

Le mouvement syndical est, là, confronté à un véritable défi. Cette réalité nouvelle souligne en tout cas l'importance de la coordination des politiques sociales et industrielles européennes. Et elle n'enlève rien à un argument majeur qui milite en faveur d'une réévaluation des salaires : depuis plus de vingt ans, la part des salaires dans le revenu

national n'a cessé de baisser au profit des revenus financiers, tandis que la part de l'investissement restait à peu près constante. Et cet énorme transfert des salaires vers la rente n'a jamais profité à la création d'emplois.

– **Sylviane Lejeune :** Effectivement. Où sont passées les richesses produites et les emplois que l'on aurait pu espérer voir surgir grâce

à la création de valeur ? La question des salaires est intimement liée à celle de la productivité de l'emploi. Plutôt que d'invoquer sans cesse un coût du travail trop élevé, il serait fort utile, dans l'immédiat, d'introduire des mécanismes qui obligent les entreprises à la fois à investir et à développer les emplois.

– **Michel Husson :** La compétitivité ne se fonde pas seulement sur le niveau de rémunération. Elle s'appuie aussi sur la valorisation du travail qualifié, sur la capacité d'innovation et de recherche et développement. Oublier tous ces facteurs revient à faire payer aux salariés l'incompétence délibérée dans laquelle le patronat français se complait.

– **Laurent Gaboriau :** La concurrence internationale comme obstacle à l'augmentation des salaires ? La concurrence acharnée que se mènent les grands groupes d'édition échappe, par nature, à la concurrence internationale. Je peux vous assurer que la logique financière, très simplement le rachat d'entreprises en Lbo, chez nous, fait plus de ravages que la mondialisation de l'économie.

– **Jean-Robert Szklarz :** J'attends toujours que l'on me démontre que l'augmentation des salaires mènerait à une catastrophe économique telle, qu'il faudrait, d'urgence, s'en prémunir ! Depuis vingt ans, nous constatons sans cesse une réalité inverse : que le gel des salaires et l'allègement des charges ne provoque pas la fin du chômage. La mondialisation de l'économie est une réalité.

Elle n'impose nullement que nous nous enfonçons tous dans une spirale régressive. Nous ne concurrencerons jamais le niveau des salaires des travailleurs chinois. En revanche, en harmonisant la fiscalité au niveau européen, nous pourrions nous doter d'outils susceptibles d'éviter le dumping social. C'est un choix. Je crois que nous faisons face à un patronat qui s'attache surtout à défendre ses positions de classe en faisant le choix de défendre ses dividendes financiers plus que de développer l'appareil productif. ◀

CLAUDE CANDILLE



Jean-Robert Szklarz.



CLAUDE CANDILLE

Laurent Gaboriau.