

**Colloque Emplois flexibles, salaires rigides
14 novembre 2002
PARIS**

Centre Pierre Naville
INRA-LEA

EPEE
DARES

« Etat et Concurrence »
CEE

**Innovations organisationnelles et nouvelles formes de
rémunération :**

Quelle cohérence dans la relation salariale ?

L. BARALDI*
IREPD

F. BEL**
INRA

W. CAVESTRO*
IREPD

**IREPD, Université Pierre Mendès France, Grenoble – BP 47 – 38040 Grenoble cedex 9
E.mail : laurence_baraldi@upmf-grenoble.fr, william.cavestro@upmf-grenoble.fr*

*** INRA, Université Pierre Mendès France, Grenoble – BP 47 – 38040 Grenoble cedex 9
E.mail : françois.bel@upmf-grenoble.fr*

Depuis le début des années quatre-vingts, deux groupes de faits attirent l'attention des économistes du travail, notamment en ce qui concerne le travail. D'une part, un grand nombre d'entreprises ont cherché à introduire de nouvelles pratiques salariales. D'autre part, ces mêmes entreprises ont prétendu développer de nouvelles formes d'organisation du travail.

Sur ces deux questions de nombreuses études ont été réalisées (Boyer, Durand, 1993 ; Coutrot, 2000). En ce qui concerne les nouvelles pratiques salariales, la plupart des études montrent que les modalités de rémunération ont pris des formes multiples, quelle que soit par ailleurs leur ampleur réelle (Reynaud 1992c). Plusieurs conventions collectives ont été rénovées, et plusieurs d'entre elles ont adopté, à la suite de la métallurgie, le principe des critères classants en lieu et place des anciennes descriptions de postes comme base des classifications et donc des taux de base du salaire. Un nombre croissant d'entreprises a introduit le salaire au mérite, en adoptant le plus souvent, pour le personnel ouvrier des formules mixtes, la hausse annuelle de salaire étant partagée entre une hausse générale et une hausse individuelle. Ces modifications ont pris place dans un contexte économique et institutionnel marqué par la réduction de l'inflation et la suppression des clauses d'indexation. Outre ce qui concerne le salaire proprement dit, il faut noter l'intéressement et la participation, pour parvenir à la notion de rémunération globale.

L'organisation du travail a connu, dans la même période, des aménagements là aussi largement répandus et bien connus qu'il s'agisse du travail des ouvriers ou des cadres. Ils ont abouti en général à enrichir le travail ouvrier et à responsabiliser davantage la hiérarchie et les cadres (Zarifian, 1990 ; Cavestro, Lamotte 1999). En effet, il est devenu en effet habituel que les ouvriers se voient attribuer des tâches nouvelles, par rapport aux tâches traditionnelles de fabrication : des tâches de première maintenance, des tâches de contrôle, quelquefois des tâches de gestion de production... Cet enrichissement se manifeste dans un cadre de travail marqué par une amélioration de la qualité des relations avec la hiérarchie et par la mise en place, même modeste, de modalités de concertation. Situées dans un contexte de compétitivité et de réduction des effectifs, il n'est pas étonnant que les études¹ convergent pour constater un accroissement de l'intensité du travail ouvrier.

Ces deux transformations, l'une portant sur les formes de rémunération, l'autre sur le contenu du travail, sont liées au sein de la relation salariale, entendu par conséquent comme un couple comprenant les modalités de rémunération et le contenu du travail (Lamotte, Troussier 1992 ; Cavestro, Troussier, 1994 ; Baraldi, Dumasy, Troussier, 1994). Il est ainsi possible de se poser le problème de la cohérence de la relation salariale et donc du sens de son évolution.

Plus exactement, à la suite des travaux des ergonomes et des cognitivistes du travail, on peut se demander si ces évolutions consacrent une reconnaissance progressive de l'*activité*, ou bien si elles restent prisonnières de la logique de poste, et donc de *tâche*, qui prévaut dans le modèle taylorien-fordien. La reconnaissance progressive de l'activité signifierait la reconnaissance de la dimension autonome et créative du travail, tant sur le plan de l'organisation du

¹ Les enquêtes successives du Ministère du travail sur les conditions de travail, celles de la CFDT (*Travail en question, etc*).

travail que sur le plan des mécanismes de détermination du salaire. Au contraire, la survivance de la logique de poste confirmerait une organisation fondée sur des définitions de tâches (et donc de poste), et des classifications justifiées par des définitions de poste.

Cette question de la cohérence des formes de rémunération et de l'organisation et des modalités de travail apparaît dans quelques études monographiques (Beffa, Boyer, Touffut, 1999 ; Baraldi, Dumasy, Troussier, 2001) mais reste généralement peu développée. L'enjeu est pourtant central. En effet, la stabilité de la relation salariale est au coeur de la compétitivité des entreprises. De façon générale, tous les systèmes de rémunération ne sont pas compatibles avec toutes les formes d'organisation du travail. Par exemple, pour un type d'organisation, un système de rémunération peut se montrer particulièrement incitatif et être à l'origine de dynamiques positives en matière d'apprentissage, d'organisation, etc. En revanche, un système de rémunération qui ne reconnaît pas les qualités du travail mises en oeuvre par les salariés peut générer une relation salariale instable, et apparaît comme une source de conflits et de blocage pour le moins mal venus dans une période de concurrence exacerbée.

Cette contribution, issue d'une recherche financée par la DARES, pose la question de la cohérence des formes de rémunération et des modes d'organisation à partir de l'exploitation des enquêtes « Relations professionnelles et Négociations d'Entreprise » (REPONSE) par la DARES. Ces enquêtes ont été réalisées en 1993 et fin 1998-début 1999 auprès de 3000 établissements de toutes tailles et de tous secteurs (hors fonction publique et Agriculture). Elles ont concerné les employeurs, les représentants des personnels et les salariés (seulement en 1998). La première enquête est appelée par convention REPONSE 92 et la seconde REPONSE 98.

Cette contribution est organisée en deux parties. La première partie expose les principaux résultats observés dans l'enquête REPONSE 98 dans les champs qui touchent à l'organisation et aux formes de rémunération. Ces résultats sont issus de l'exploitation des données de panel (536 établissements) du questionnaire Employeur. La seconde partie présente la procédure de traitement et les résultats de l'analyse de la cohérence des formes de rémunération et des modes d'organisation. Cette analyse est menée sur l'ensemble des données de l'échantillon de 1998 à partir de l'exploitation du questionnaire Employeur.

1. Innovations organisationnelles et nouvelles formes de rémunération : quelles tendances en 1998 ?

Nous avons sélectionné dans l'enquête REPONSE 98 les variables portant sur les dispositifs organisationnels, l'organisation et le contrôle du travail d'une part et les formes de rémunération d'autre part.

1.1. De multiples innovations organisationnelles

Les changements organisationnels ont semble-t-il occupé une place importante dans les établissements au cours des trois dernières années : en 1998, 35 % des employeurs interrogés ont en effet déclaré avoir connu un changement organisationnel important. Et surtout, 30 % des employeurs interrogés ont déclaré que *le changement le plus important au cours des trois dernières années a été le changement organisationnel*. *L'introduction d'un nouveau produit ou service* arrive en seconde position (19 %) et *le changement technologique* en troisième position (14 %).

Plusieurs innovations organisationnelles ont connu une progression sensible entre 1993 à 1998. C'est le cas des *groupes ou cercles de qualité, des groupes de projet, des équipes autonomes de production, des méthodes de Juste à temps* (en 1998, le juste à temps avec les fournisseurs concerne 28,6 % des établissements, alors que le juste à temps avec les clients concerne 35,6% des établissements) et *des démarches qualité* (72 % pour l'enquête 1998, contre 61 % en 1993).

D'une manière générale, la progression de la qualité s'associe à une politique de normalisation de plus en plus importante. Sur cette question des normes, les résultats montrent l'importance croissante des normes ISO. En 1998, elles concernaient 60 % des établissements, contre 15 % pour les autres normes et 47 % pour les normes spécifiques. En 1993, les normes ISO concernaient 40 % des établissements, contre 19 % pour les autres normes et 40 % pour les normes spécifiques. La politique de qualité passe indiscutablement par une importance croissante de la normalisation du type ISO et par une diminution des normes spécifiques (probablement des normes particulières d'entreprises).

En revanche, le remodelage des frontières des entreprises semble moins intensément pratiqué à la fin qu'au début des années 90 : 28 % des établissements déclarent en 1998 s'être récemment recentré sur leur métier de base (contre 32 % en 1993). On peut associer cette tendance à la recherche d'une diversification des entreprises qui les conduit à redéfinir leurs frontières et leurs marchés pour obtenir un avantage concurrentiel plus important. Le retour à la croissance ces dernières années devrait renforcer cet élargissement vers d'autres métiers ou compétences. De même, le développement de la sous-traitance concernait 32 % des entreprises en 1993 contre 24 % seulement en 1998.

Ce recul de la sous-traitance constaté également dans les premières exploitations réalisées par la DARES (Coutrot 2000) est sans doute imputable à la recherche d'une diminution des coûts par une internalisation plus importante des activités sous-traitées. Cette tendance est liée aussi au renforcement des contraintes

liées aux délais de livraison et au juste à temps. Cependant le rapatriement de la sous-traitance est plus faible en 1998 qu'en 1993. Cela signifierait que les entreprises jouent sur une diversification plus grande de leurs activités tout en recherchant des complémentarités par le recours à la sous-traitance. Encore faudrait-il affiner ces premiers résultats par une approche sectorielle et par taille d'établissement.

De même la réduction de la hiérarchie semble un objectif moins sensible à la fin qu'au début des années 90 (34 % en 1998 contre 42 % en 1993). Ce résultat peut sans doute s'expliquer par un effet d'épuisement et par l'atteinte d'un seuil minimal d'encadrement en particulier au niveau de la hiérarchie intermédiaire.

1.2. Organisation du travail et nouvelles formes de contrôle du travail

Au delà des dispositifs organisationnels, les enquêtes REPONSE permettent de rendre compte de l'organisation et du contrôle du travail dans les établissements. Plusieurs variables ont été retenues : la description précise des tâches à exécuter, la fixation d'objectifs globaux pour le travail à accomplir, l'encouragement des salariés à résoudre eux-mêmes les problèmes en cas d'incident mineur, les coopérations directes entre salariés.

Pour l'année 1998, les résultats les plus significatifs sont les suivants :

- 75 % des employeurs interrogés déclarent que le travail à accomplir est défini par une description de tâches précises à exécuter, ce qui tend à montrer que malgré les discours, le " taylorisme n'est pas mort ". Seulement 28,6 % déclarent que le travail à accomplir est défini par la fixation d'objectifs globaux.

- 73 % des employeurs interrogés déclarent qu'en cas d'incident mineur dans la production à la marche du service, ils encouragent les salariés à régler d'abord eux-mêmes le problème.

- 59 % des employeurs interrogés déclarent que dans leur établissement les salariés passent d'un poste à un autre poste. Cependant ils sont 58 % à déclarer que cela ne concerne pas la majorité des salariés.

- enfin, plus de 89 % des employeurs déclarent que les coopérations directes entre salariés d'un même service sont encouragées.

En ce qui concerne plus spécifiquement le contrôle du travail, plus de la moitié des employeurs interrogés (54 %) déclarent que ce dernier est *permanent* et 17 % qu'il est *occasionnel*. Enfin, d'après les réponses des employeurs, le contrôle serait le plus souvent effectué par la hiérarchie intermédiaire (67 % des réponses) et de façon secondaire par la hiérarchie supérieure (15 % des réponses).

1.3. Les nouvelles formes de rémunération

Les variables de rémunération retenues dans les enquêtes sont les augmentations générales de salaire, les augmentations individuelles, les primes, et l'intéressement.

Les résultats obtenus à partir des données de panel confirment les tendances observées dans d'autres études. Ils rendent notamment compte du recul des augmentations générales de salaire et de la progression des nouvelles formes de rémunération comme les augmentations individuelles de salaire et l'intéressement.

Un moindre recours aux augmentations générales de salaire ...

En 1993, les augmentations générales de salaire étaient plus répandues pour les non cadres que pour les cadres : cette année là, plus de 83 % des employeurs déclaraient en effet accorder des augmentations générales de salaire à leurs salariés non cadres et 68 %, à leurs salariés cadres.

Les résultats de 1998 montre que si les *augmentations générales de salaires* restent une pratique courante dans les établissements notamment pour les salariés non cadres, elles sont néanmoins en recul par rapport à 1993. En effet, 72 % des employeurs interrogés ont déclaré avoir fait bénéficier à leur personnel non cadres d'augmentations générales en 1998. Ils sont seulement 51 % à faire la même réponse pour le personnel cadres, ce qui montre une différence de pratique selon la catégorie de personnel. Cette pratique peut très bien être combinée avec l'attribution d'augmentations individuelles.

... et une progression des augmentations individuelles de salaire

Le recul des augmentations générales de salaire entre 1993 et 1998 s'accompagne d'un renforcement des pratiques d'individualisation des salaires. En 1998, 74 % des employeurs interrogés ont en effet déclaré avoir fait bénéficier à leur *personnel non cadres d'augmentations individualisées* (avec ou sans promotion hors primes), alors qu'ils étaient seulement 51 % en 1993.

Plusieurs travaux ont indiqué qu'au début des années 80, les augmentations individuelles de salaire étaient essentiellement conçues par les entreprises comme un dispositif permettant de comprimer les coûts salariaux (Duthil, 1993). Plus le statut des salariés est individualisé, moins en effet la revendication salariale collective peut s'organiser. En apportant, aux revendications salariales une réponse ponctuelle sous forme d'augmentations individualisées, la plupart des litiges salariaux ne donne pas lieu à généralisation au sein de l'entreprise. Cependant, le discours prônant l'individualisation des salaires s'est - au fil des années 80 et 90 - progressivement modifié : l'objectif de compression du coût du travail a peu à peu cédé la place à l'idée de sa rentabilité. Dans les années 90, dans un contexte de concurrence de plus en plus vive, les entreprises ont semble-t-il fait des «augmentations individuelles» de salaire un véritable outil de la gestion des ressources humaines (Gazier, 1993) : ce type d'augmentations permet de

récompenser la contribution individuelle à la performance de l'entreprise. Il s'agit de plus en plus de valoriser la performance individuelle par le biais du salaire.

L'individualisation des salaires s'appuie, le plus souvent sur la mise en place de dispositifs de suivi et d'évaluation des salariés. En 1993, 34,6 % des employeurs avaient déclaré que tous les salariés non cadres étaient reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique ; en 1998, le pourcentage a sensiblement progressé : il était désormais de 45 %. Pour les cadres, le résultat est resté stable : il est pour les deux années de 64 %.

A l'occasion de cet entretien, 47 % des employeurs ont déclaré en 1998 attribuer à tous les salariés non cadres une appréciation reflétant leurs performances ; le pourcentage passe à 59 % pour les salariés cadres. Pour ces deux catégories (cadres et non cadres), on remarque que l'appréciation des performances est plus beaucoup plus souvent réalisée en 1998 qu'en 1993.

Enfin, la moitié des employeurs interrogés ont déclaré qu'il existe un lien direct entre l'évaluation des salariés et les décisions de promotions, et 41 % ont également déclaré qu'il existe un lien direct entre évaluation, salaire et primes.

Les critères utilisés pour attribuer les augmentations individuelles sont relativement divers. Ils sont dans les établissements fonction du type de comportement que les employeurs souhaitent voir adopter par leurs salariés. En 1998, pour la catégorie de salariés la plus nombreuse de leur établissement, un tiers des employeurs privilégient comme critère *l'intensité des efforts dans le travail*. Ce critère vient en tête devant *la contribution au fonctionnement d'équipe* (24 % des employeurs le considèrent en effet comme le second critère le plus important) et *répondre à des sollicitations imprévues* (20 %) et *contribution au fonctionnement d'équipe* (20 %). L'enquête 1998 ne permet pas de savoir si ces critères sont explicites ou implicites et surtout s'ils sont connus des salariés et des organisations syndicales.

L'opinion des employeurs sur l'individualisation des salaires (qu'ils la pratiquent ou pas) est plutôt partagée. Plus de 45 % des employeurs interrogés semblent en effet *tout à fait d'accord* pour dire que l'individualisation des salaires est un bon moyen pour *motiver les salariés*, alors que seulement 4,6 % ne sont pas du tout d'accord. Ils sont aussi plus de 45 % à considérer que c'est une pratique *plus juste que des hausses indifférenciées*. Toutefois, plus d'un tiers des employeurs estiment que cette pratique salariale peut *créer des rivalités* (32 % plutôt d'accord) alors que 30 % ne sont *plutôt pas d'accord* avec cette appréciation.

Le versement de *primes* notamment individuelles est également souvent réalisé dans les établissements en 1998 : plus de la moitié (52 %) des employeurs interrogés ont en effet déclaré en 1998 avoir fait bénéficier à leur personnel non cadres de *primes liées à la performance individuelle* (primes d'objectifs, d'intéressement...) ; le pourcentage passe à 60 % pour le personnel cadres. Quant aux *primes collectives*, elles sont davantage utilisées pour rémunérer le personnel non cadres que cadres (39 % pour la première catégorie contre 35 % pour la seconde).

... et des accords d'intéressement

La part des établissements couverts par un accord d'intéressement a nettement progressé en 6 ans : elle est passée de 41 % en 1993 à 52 % en 1998.

Normalement l'accord d'intéressement doit être signé par la direction et les organisations syndicales. Cependant, en pratique lorsqu'un établissement n'est pas couvert par une présence syndicale, la direction peut être amenée à conclure un accord avec le CE ou la DU. C'est ainsi qu'en 1993, 51 % des employeurs ont déclaré avoir conclu un accord avec le CE ou la DU et 40 % avec les syndicats. En 1998, on constate un changement dans la pratique de négociation de ces accords. On remarque en effet une progression des accords négociés et signés avec les syndicats : 42 % des réponses des employeurs, et a contrario une diminution sensible des accords signés avec le CE ou la DU (44 % des réponses des employeurs au lieu de 51 % en 1993).

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer le relatif « succès » de cette forme de rémunération. En particulier, elle est un moyen d'impliquer collectivement les salariés dans l'amélioration des performances de l'entreprise et de pallier les effets pervers de l'individualisation ; elle présente pour l'entreprise un certain nombre d'avantages sur le plan fiscal et parafiscal ; et enfin, elle offre une certaine souplesse pour les entreprises dans la mesure où la loi laisse aux entreprises le choix entre différents modes de calcul de l'intéressement et le versement de la prime n'est pas systématique mais dépend des résultats réalisés chaque année par l'entreprise . En 1998, nombreux sont les établissements qui ont versé (57 %) ou qui ont prévu de verser (25 %) une prime à leurs salariés.

En ce qui concerne le calcul de la prime, plus de 80 % des employeurs ont répondu qu'il est réalisé au niveau de l'entreprise. Et 55 % des employeurs interrogés ont répondu qu'il y a dans l'accord d'intéressement des critères propres à l'établissement. Seulement 18,5 % ont déclaré que la prime est calculée au niveau de l'unité de travail et 26 % au niveau du groupe.

En 1998, l'appréciation des employeurs sur les effets de l'intéressement sur le comportement des salariés est à peu près identique à celle portée en 1993. Un peu moins de 40 % des employeurs pensent que l'intéressement a une influence positive sur la productivité et 39 % sur l'engagement dans le travail (identique à 1993).

2. Cohérence entre mutations organisationnelles et nouvelles formes de rémunération

L'hypothèse formulée est que les entreprises cherchent à mettre en cohérence leurs innovations organisationnelles et leurs pratiques de rémunération. Nous avons testé cette hypothèse en étant conscient de la complexité de l'analyse de cette cohérence tant au niveau du choix des variables retenues qu'au niveau de leur mise en relation (voir encadré 1). Pour simplifier la démarche nous avons retenu les données du Questionnaire Employeur de l'enquête REPONSE 1998.

La procédure de traitement consiste à effectuer successivement une régression logistique (modèle LOGIT) de chacune des dix variables indicatrices de la gestion des rémunérations par l'ensemble des variables relatives aux changements organisationnels et le cas échéant sur des sous-groupes (pour les variables organisationnelles). Les variables dont l'influence est significative pour l'ensemble ou pour la plupart des variables dépendantes sont présentées dans les tableaux 1 et 2. Pour les variables les plus influentes le signe et l'intensité de leur influence sont précisés dans un ensemble de tableaux figurant dans les annexes 1 et 2. Sur la base de ce canevas de variables influentes et non ou peu influentes, nous avons élaboré une interprétation de leur relation.

2. 1. Le choix des variables

Les variables organisationnelles

Nous avons distingué deux groupes de variables : les variables relatives aux **fonctions** et les variables concernant les **mutations organisationnelles**. Les variables relatives aux fonctions signalent un changement dans les fonctions de l'entreprise (voir encadré 1). Elles regroupent, par exemple, l'émergence d'une fonction qualité ou du juste-à-temps relatif aux clients ou aux fournisseurs, la présence de normes ISO ou d'une fonction Recherche et Développement (R&D). Ces variables permettent de repérer les changements fonctionnels de l'établissement. Ils sont significatifs d'une innovation en termes de dispositifs du type norme ISO ou de la mise en place d'une démarche vis à vis des clients ou des fournisseurs (juste-à-temps et R&D). Ces dispositifs ou démarches se traduisent également en termes organisationnels par le développement de services ou départements. Le questionnaire de l'enquête fait référence explicitement à des fonctions.

Le deuxième type de variables concerne les mutations organisationnelles (voir encadré 1). Le choix et le regroupement de ces variables appellent quelques commentaires. La variable *chorg* (présence d'un changement organisationnel important) signale la présence d'un changement organisationnel majeur dans l'établissement, quelle que soit la nature de ce changement. Parmi ces changements figurent la présence de groupe de travail (*gtr*), la présence d'équipe autonome de production (*grpau*) et l'existence de groupes qualité ou groupes de résolution de problèmes (*grqual*).

Encadré 1. Les variables concernant les mutations organisationnelles et les nouvelles formes de rémunération

1. Les variables organisationnelles

1.1. Les mutations fonctionnelles

- . iso : *application d'une norme ISO ;*
- . foncom : *développement de fonctions commerciales ou marketing ;*
- . R&D : *développement de fonctions recherche et développement ;*
- . fonqual : *développement d'une fonction qualité ;*
- . jatclien : *application du juste-à-temps avec les clients ;*
- . jatfourn : *application du juste-à-temps avec les fournisseurs.*

1.2. Les mutations organisationnelles

- . chorg : *présence d'un changement organisationnel important ;*
- . gtr : *présence de groupes de travail pluridisciplinaires ou de groupes de projet ;*
- . grpau : *présence d'équipes autonomes de production ;*
- . quicont : *contrôle non hiérarchique ;*
- . auton : *encouragement des salariés à régler eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent ;*
- . ordre : *fixation d'objectifs globaux aux salariés ;*
- . coopr : *encouragement à la coopération entre salariés ou entre services ;*
- . mobil : *encouragement à la mobilité d'un poste à un autre ;*
- . grqual : *existence de groupes qualité, groupes de résolution de problèmes ;*
- . qualt : *existence d'une démarche de qualité totale ;*
- . supni : *raccourcissement de la ligne hiérarchique ;*
- . specif : *recentrage sur les métiers spécifiques.*

2. Les variables représentant les nouvelles formes de rémunération

- . crit cad : *existence de critères de notation des cadres ;*
- . crit ncad : *existence de critère de notation pour les non cadres ;*
- . stock : *existence de stock options ;*
- . interesst : *existence d'un accord d'intéressement ;*
- . aug cad : *augmentations individualisées hors primes pour les cadres ;*
- . aug ncad : *augmentations individualisées hors primes pour les non cadres ;*
- . prind cad : *primes liées à la performance individuelle pour les cadres ;*
- . prind ncad : *primes liées à la performance individuelle pour les non cadres ;*
- . pricol cad : *primes liées à la performance collective pour les cadres ;*
- . pricol ncad : *primes liées à la performance collective pour les non cadres.*

Les mutations organisationnelles englobent d'autres changements importants concernant le contrôle non hiérarchique exercé dans le travail (*quicont*), l'autonomie (*auton*), la fixation d'objectifs globaux (*ordre*), l'encouragement à la mobilité d'un poste à un autre (*mobil*) et à la coopération entre salariés ou entre services (*coopr*).

La variable *quicont* renvoie à la question « qui contrôle le travail ? ». Nous avons opposé le contrôle hiérarchique classique aux autres formes de contrôle présentées dans le questionnaire (collègues, clients, service spécialisé, autres). Nous avons admis l'hypothèse que l'innovation en matière de contrôle est le contrôle non hiérarchique. La manière dont s'exerce le contrôle nous a semblé moins significative. La fixation d'objectifs globaux (*ordre*) est opposée à la description de tâches précises à exécuter. Cet indicateur est intéressant pour mettre en évidence l'autonomie ou non des salariés dans leur travail. Cette appréciation de l'autonomie est précisée par l'indicateur *auton* qui renvoie à l'encouragement des salariés à régler d'abord les problèmes. L'encouragement à la mobilité (*mobil*) et l'encouragement à la coopération (*coopr*) sont des variables moins discriminantes pour identifier une mutation organisationnelle.

Sur la question de la qualité nous avons sélectionné deux indicateurs : *grqual* (existence de groupes qualité, de groupes de résolution de problèmes) et *qualt* (existence d'une démarche de qualité totale). Ces deux indicateurs signalent à la fois une démarche et un dispositif organisationnel et humain pour gérer la qualité.

Enfin, pour compléter l'identification de ce groupe de variables nous avons retenu l'indicateur *specif* qui renvoie au raccourcissement de la ligne hiérarchique. Cet indicateur identifie un changement organisationnel important à travers la recomposition de la maîtrise et plus indirectement la transformation de son rôle.

Les variables représentant les nouvelles formes de rémunération

Les variables représentant les nouvelles formes de rémunération retenues sont au nombre de dix. Elles concernent les critères de notation des cadres et des non cadres, les stock options, l'existence d'un accord d'intéressement, les augmentations individualisées hors primes pour les cadres et les non cadres, les primes liées à la performance individuelle des cadres et des non cadres, les primes liées à la performance collective pour les cadres et les non cadres.

Ces variables présentées dans l'encadré 1 sont significatives d'une innovation en matière de rémunération. A ce titre, nous avons exclu les augmentations générales de salaires qui relèvent de la politique courante de rémunération. Ainsi l'existence de critères de notation des cadres ou des non cadres signale-t-elle la mise en place d'instruments d'évaluation explicite des salariés. De même, la présence d'un accord d'intéressement souligne l'encouragement à l'effort des salariés développé par ce type d'accord. Quant aux augmentations individualisées hors primes elles relèvent typiquement d'une incitation salariale visant à encourager et à récompenser l'effort individuel des salariés. Elles sont l'expression d'une individualisation par une transformation du mode de fixation des salaires qui permet de valoriser la contribution individuelle à la performance de l'entreprise par le biais du salaire.

Les primes liées à la performance collective constituent aussi une forme d'innovation salariale encourageant les comportements collectifs. Dans le questionnaire REPONSE 1998 cette variable intègre, entre autres, les primes d'objectif et les primes de rendement. Ces deux composantes nous semblent cependant moins innovantes que les primes liées à la performance individuelle. Elles n'encouragent pas l'effort individuel. Elles sont davantage utilisées pour accompagner et encourager la mise en place de formes d'organisation collective dans les entreprises. A ce titre elles peuvent apparaître comme innovantes. Dans le traitement de cette enquête la relation entre formes collectives d'organisation et primes liées à la performance collective est partiellement vérifiée.

2.2. Les changements fonctionnels de l'entreprise : une influence inégale sur les innovations salariales

Parmi les mutations fonctionnelles on peut distinguer deux ensembles de relations selon leur influence sur les nouvelles formes de rémunération.

Tableau 1. Mutations fonctionnelles et nouvelles formes de rémunération *

	iso	foncom	R&D	fonqual	jatclient	jatfourn
crit cad				x		x
crit ncad			x	x		
stock					x	
interesst		x	x	x	x	
aug cad				x	x	
aug ncad			x	x	x	
prind cad			x	x		x
prind ncad	x					x
pricol cad			x	x		
pricol ncad			x	x	x	
	1	1	6	8	5	3

*Il faut tout d'abord mentionner que pour les dix modèles mis en œuvre, chacun est significatif dans son ensemble (le test du χ^2 annonce une probabilité critique de l'ordre de 10^{-4}). Ce tableau se lit en considérant que les variables en tête de ligne *subissent une influence significative* des indicateurs en colonne *lorsque la case n'est pas cochée* (significative au sens de la théorie des tests). Ainsi la première ligne indique que l'existence d'une norme ISO exerce une influence sur la probabilité de constater la mise en œuvre de critère de notation des cadres. En revanche, la création d'une fonction qualité dans les établissements n'apparaît pas influencer sur la probabilité de rencontrer, dans le même établissement, la mise en œuvre d'augmentations individualisées des non cadres ou de primes liées à la performance collective des cadres et des non cadres. Pour les variables ayant une influence significative nous présentons l'intensité de ces influences et l'accroissement de probabilité induit sur les dix variables des nouvelles formes de rémunération (voir en annexe 1).

Un **premier ensemble** regroupe les variables exerçant une influence plus significative sur les nouvelles formes de rémunération : la *fonction R&D* et le *juste-à-temps appliqué aux clients*. La fonction R&D exerce une influence significative sur les critères de notation des cadres, sur l'existence de stock options, sur les augmentations individualisées hors-primes pour les cadres et enfin sur les primes liées à la performance individuelle pour les non cadres.

Ces résultats peuvent s'expliquer en partie par le fait que la fonction R&D génère des profits dont la distribution peut être effectuée en partie sous formes de stock options ou bien sous la forme de primes individualisées ou de progression de carrière. Elle

influence aussi les critères de notation des cadres, principale population visée par cette activité. En revanche, la R&D n'a pas d'influence directe sur les pratiques d'intéressement, ni sur l'existence de critère d'évaluation des non cadres, ni enfin sur les primes liées à la performance collective des cadres et des non cadres. La R&D semble donc plus influencer les pratiques de gestion individualisée des cadres par la notation et par les augmentations individualisées hors primes. Ces résultats encore fragiles mériteraient sans doute d'être étayés par d'autres traitements.

Un **deuxième ensemble** regroupe **trois** indicateurs dont l'influence est significative sur les nouvelles formes de rémunération : *l'application d'une norme ISO, le développement de fonctions commerciale ou marketing, le juste-à-temps avec les fournisseurs*. L'application des normes ISO exerce une influence sur tous les indicateurs de la gestion des rémunérations sauf les primes liées à la performance individuelle des non cadres. La même observation s'applique à la fonction de commercialisation qui n'exerce cependant pas d'influence significative sur l'intéressement.

Le juste à temps appliqué aux fournisseurs a une influence sur l'intéressement, les stock options, les augmentations individualisées hors primes pour les cadres et les non cadres. Pour ces trois indicateurs nous avons précisé en annexe 1 l'influence des variables explicatives relatives aux fonctions sur les indicateurs des nouvelles formes de rémunération.

L'interprétation des liens entre *le juste-à-temps appliqué aux fournisseurs* et les pratiques de rémunération n'est pas évidente. On ne peut que formuler quelques hypothèses explicatives. Le tableau présenté en annexe 1 fait apparaître un lien entre le développement de cette fonction et l'existence de critères de notation des cadres et des non cadres et l'attribution de primes liées à la performance collective et d'augmentations individualisées hors primes pour ces deux catégories. Le juste à temps est relié à des pratiques d'individualisation ou au contraire à des pratiques plus collectives de rétribution. L'orientation des politiques salariales n'est pas clairement établie pour ce type de fonction comme le montrent les variations de probabilité et les probabilités critiques pour chacun des indicateurs de la gestion des rémunérations.

L'application de normes ISO exerce une influence très significative sur les critères de notation des cadres ou des non cadres, sur les augmentations individualisées hors primes et sur les primes liées à la performance individuelle des cadres. En revanche, les normes ISO ont un impact négligeable sur les primes liées à la performance individuelle des non cadres et une influence relativement modérée sur les primes liées à la performance collective. Ces quelques résultats montrent sans doute que la pratique de la normalisation a des effets sur la reconnaissance des compétences des cadres et des non cadres (dans une moindre mesure cependant), qu'il s'agisse de leur notation ou bien de l'attribution de primes. Cela signifie que la politique de normalisation serait plutôt récompensée par des pratiques salariales individualisée. L'attribution de primes collectives est moins sensible, ce qui peut apparaître comme contradictoire par rapport à l'effort collectif représenté par la mise en place de ces normes en entreprise.

Le développement de la fonction commerciale ou marketing exerce des effets sur l'ensemble des variables de gestion des rémunérations sauf l'intéressement. Les effets les plus visibles concernent les augmentations individualisées hors primes pour les cadres, l'existence de critères de notation et les primes liées à la performance individuelle pour ces mêmes cadres. Ce résultat montre une grande cohérence entre le développement de cette fonction et les pratiques d'évaluation et de rémunération sous la forme de prime d'objectif pratiquée chez les cadres. L'individualisation des rémunérations encourage l'atteinte des objectifs de vente. En revanche, l'application de primes liées à la performance collective est moins courante. La fonction marketing exerce une influence moins nette sur ces formes de rétribution.

2.3. Un impact modéré des nouvelles formes d'organisation du travail

Les **mutations organisationnelles** identifiées par les indicateurs présentés auparavant sont hétérogènes. En effet, dans l'enquête 1998, elles concernent la mise en place de nouvelles formes d'organisation (groupes de travail pluridisciplinaires, groupes de projet, équipes autonomes de production), le type de contrôle sur le travail, l'encouragement à la mobilité, l'encouragement à la coopération, l'autonomie, la fixation d'objectifs globaux. Certaines mutations favorisent l'émergence de formes organisationnelles nouvelles comme les groupes de projet. D'autres mutations s'apparentent plus à la direction par objectifs ou au développement de l'autonomie des salariés. Comme le montre le tableau 2, deux ensembles de relation apparaissent entre ces innovations et les nouvelles formes de rémunération.

Tableau 2. Transformations organisationnelles et nouvelles formes de rémunération

	chorg	gr	grpau	quicont	auton	coop	mobil	ordre	grqual	qualt	supni	speci
crit cad			x	x			x	x				
crit ncad				x	x	x		x				
stock			x	x	x	x	x		x		x	
interesst	x	x		x	x	x		x				x
aug cad			x	x	x	x		x				
aug ncad		x			x				x			
prind cad		x	x		x	x	x	x				x
prind ncad			x		x	x	x	x			x	
pricol cad	x	x	x	x				x				x
pricol ncad	x	x	x	x	x							x
	3	5	7	7	8	6	4	7	2	0	2	4

Un premier ensemble englobe les variables exerçant **peu d'influence** sur les formes nouvelles de rémunération. **Un deuxième ensemble** regroupe les variables exerçant une **influence significative** sur ces nouvelles formes de rémunération. Ces variables sont discutées dans le point suivant.

Cinq variables sont concernées par le premier ensemble : *la présence de groupes autonomes, l'encouragement à l'autonomie, l'encouragement à la coopération, la fixation d'objectifs globaux et le contrôle non hiérarchique.* La

régression logistique (modèle LOGIT) donne des résultats qui peuvent être interprétés dans des sens différents et complémentaires. Tout d'abord, les observations concernant les groupes autonomes (*gtr*) convergent partiellement avec celles de la variable relative à l'encouragement à l'autonomie (*auton*). De même, les résultats concernant la fixation des objectifs globaux (*ordre*) sont cohérents avec ceux du contrôle non hiérarchique (*quicont*).

Notons que la variable *auton* ou *encouragement à l'autonomie* est liée seulement à l'existence de critères d'évaluation des cadres et à l'attribution de primes collectives pour les cadres. En revanche, elle n'est pas associée au développement de primes liées à la performance individuelle pour ces deux catégories de salariés. Cela laisse à penser que l'encouragement à l'autonomie est faiblement associé à une incitation salariale individuelle. Il est plus lié à une pratique de primes liées aux performances collectives.

Concernant les *groupes autonomes*, nous observons qu'ils ont peu d'influence globale sur les nouvelles pratiques salariales, si ce n'est sur l'intéressement et sur les augmentations individualisées hors primes pour les non cadres. Les groupes autonomes n'influencent pas de façon significative les pratiques d'attribution de primes liées à la performance collective. Dans ce cas, il existe bien une **disjonction entre les pratiques organisationnelles et les modes de rémunération**. Ces pratiques d'organisation collective du travail n'induiraient pas de nouvelles modalités de rémunération.

Ce constat peut s'expliquer partiellement par le fait que le développement des groupes autonomes concerne rarement une entreprise dans son ensemble. Il s'agit plutôt d'expériences localisées, ce qui n'implique pas une transformation majeure des modalités de rémunération. Ce résultat tout à fait intéressant montre qu'il n'y a pas **d'emblée une cohérence entre la mise en place de ces nouvelles formes d'organisation et une incitation salariale**.

Notons aussi le faible impact salarial de l'encouragement à la coopération entre salariés et entre services. En effet, l'encouragement à la coopération (*coopr*) n'a de répercussion que sur l'attribution de primes liées à la performance collective. Ce résultat est très cohérent. Sans doute l'encouragement à la coopération est-il davantage un objectif d'entreprise qui implique l'ensemble des salariés. De ce fait, certains instruments de la politique salariale tels que l'attribution de primes liées à la performance collective sont-ils plus adéquats pour atteindre cet objectif.

Enfin remarquons que *la fixation d'objectifs globaux aux salariés (ordre)* ne semble pas influencer explicitement les pratiques salariales qu'il s'agisse des critères de notation, de l'intéressement, des augmentations individualisées hors primes pour les cadres et des primes liées à la performance individuelle pour l'ensemble des salariés. La fixation d'objectifs globaux n'a d'influence que sur les stock options et les augmentations individualisées pour les non cadres. Ce résultat souligne là aussi une certaine déconnexion entre les pratiques salariales et la DPO.

2.4. Une forte influence des groupes de projet, de la mobilité et de la qualité

Parmi les variables qui exercent le **plus d'influence** sur les nouvelles formes de rémunération figurent des dispositifs organisationnels nouveaux tels que *les groupes de projet* (ou groupes pluridisciplinaires), *les groupes de résolution de problèmes*, *l'encouragement à la mobilité*, *le raccourcissement de la ligne hiérarchique* et *le recentrage sur les métiers*. Ces variables relativement hétérogènes ont un point commun. Elles signalent l'émergence de dispositifs en rupture par rapport au modèle hiérarchique taylorien-fordien. Les groupes de projet sont sans doute une forme émergente d'organisation qui réoriente davantage la politique de rémunération de l'entreprise que les groupes autonomes pour les raisons invoquées précédemment.

L'encouragement à la mobilité exerce une influence significative sur la plupart des variables concernant les nouvelles formes de rémunération. La forte cohérence entre ces deux types de variables s'explique par la volonté d'encourager la mobilité des salariés par des **incitations salariales très actives**. Ces deux phénomènes sont de plus en plus corrélés dans les politiques de gestion des ressources humaines. La mobilité influe sur les critères de notation tout comme les critères de notation font partie de la gestion de la mobilité. Elle joue aussi un rôle dans les pratiques d'augmentations individualisées hors primes. Elle encourage l'individualisation par une gestion plus rapide des carrières. Le lien entre la mobilité et les primes liées à la performance collective est plus faible, ce qui n'est guère surprenant. En effet, la mobilité s'inscrit le plus souvent dans une démarche individuelle avec une assez faible incitation salariale collective.

Le raccourcissement de la ligne hiérarchique mérite une attention particulière. Il n'exerce pas d'influence sur les primes liées à la performance individuelle pour les non cadres. Cela signifie probablement que la diminution des échelons hiérarchiques a peu d'influence sur l'attribution de primes. En revanche, cela paraît plus logique, il exerce une influence beaucoup plus significative pour les cadres directement touchés par cette mutation et probablement sur l'attribution de primes compensant l'alourdissement de leur responsabilité au sein des entreprises. Cette pratique d'individualisation jouerait alors un rôle de compensation salariale face à l'accroissement de la responsabilité des cadres.

Le raccourcissement de la ligne hiérarchique (*supniv*) exerce aussi une influence significative sur l'existence de critères de notation des cadres et des non cadres (*crit cad* et *crit ncad*). Ce résultat est plus difficile à interpréter. Nous pouvons cependant avancer l'hypothèse que l'attribution de critères de notation pour l'évaluation des cadres est reliée à une « rationalisation » visant parallèlement raccourcir la hiérarchie. Les entreprises connaîtraient à la fois une diminution des niveaux hiérarchiques et une évaluation plus précise en termes de tâches et de responsabilité de leurs cadres par le biais des pratiques de notation individuelle.

La qualité totale et *l'existence de groupe de qualité* sont les deux descripteurs qui ont le **plus d'influence** sur les variables relatives aux nouvelles formes de rémunération. A première vue ce résultat peut paraître surprenant. Il signifie que les entreprises cherchent à développer la démarche qualité en l'accompagnant par des pratiques salariales novatrices qu'il s'agisse des primes liées à la performance individuelle ou à la performance collective. Ces pratiques montrent à quel point les

formes de rémunération sont cohérentes avec le développement des enjeux liés à la qualité. Le développement des nouvelles normes ISO est un exemple montrant la forte implication des cadres dans cette politique de normalisation. Il n'est pas surprenant de voir émerger dans les politiques salariales un encouragement à l'attribution de primes individuelles pour l'ensemble des salariés qu'il s'agisse des cadres ou des non cadres (voir l'annexe 2). De même, dans les pratiques de notation la question de la qualité apparaît clairement comme l'un des critères influençant l'appréciation des salariés par la hiérarchie.

Conclusion

L'exploitation de l'enquête REPONSE 98 montre quels sont les principaux dispositifs organisationnels et les nouvelles formes de rémunération mis en place dans les établissements. Elle met également en évidence la diversité de ces dispositifs et pour la plupart leur progression entre 1993 et 1998. Les mutations en cours participent à la rénovation de la relation salariale.

Dans l'ensemble, on observe une cohérence plus ou moins forte entre les transformations organisationnelles et les pratiques salariales nouvelles. Les nouvelles formes d'organisation du travail plus flexibles ne génèrent pas nécessairement de nouvelles pratiques en matière de rémunération. Par exemple, le développement des groupes autonomes n'entraîne pas de modifications sensibles des pratiques de rémunération. En revanche, les groupes de projet s'inscrivent davantage dans une reconfiguration des formes de rémunération.

Les entreprises recherchent davantage une meilleure cohérence entre la mobilité et les incitations salariales à travers l'individualisation des salaires et les pratiques de notation. Dans ce domaine, il existe une forte cohérence entre les pratiques. La même logique de coordination entre les politiques salariales et les pratiques d'organisation fonctionne dans le domaine de la qualité. Les entreprises cherchent en particulier à récompenser individuellement leurs salariés en appréciant leurs performances et leur implication dans le travail. Une forte cohérence existe entre ces mutations et les modalités de rémunération. Le salaire a un caractère incitatif important pour engager ces changements et vice versa.

Les formes d'organisation du travail les plus en rupture par rapport au taylorisme ou au fordisme induisent apparemment des effets plus diffus sur la rénovation des politiques de rémunération. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce résultat. D'une part, il semble que les ruptures par rapport au modèle taylorien et fordien du travail soient des processus qui s'inscrivent dans la durée. Ces ruptures ne sont pas nécessairement inscrites dans une stratégie pleinement coordonnée et cohérente. D'autre part, cette cohérence se construit au fil de l'expérimentation dans deux espaces plus ou moins disjoints : celui de l'organisation du travail et celui des rémunérations. Cette cohérence apparaît bien comme la conjonction de ces deux espaces. Actuellement elle n'est que partielle et relativement ponctuelle.

Ces observations montrent la nécessité d'appréhender la cohérence entre les formes d'organisation et les modalités de rémunération comme des systèmes de règles en construction. Ces règles partiellement cohérentes résultent de micro-apprentissages localisés au sein de l'entreprise. Elles définissent une nouvelle relation salariale en émergence qui se caractérise par sa progressivité, voire son instabilité. La question qui se pose alors est d'examiner la viabilité de ce nouveau système de règles dont la coexistence dépend de leur degré de cohérence interne.

Annexe 1. Les variables fonctionnelles les plus influentes sur les nouvelles formes de rémunération dans l'enquête REPONSE 1998 (questionnaire Employeur)

Ces tableaux présentent pour chacun des indicateurs conservés le signe et la valeur du coefficient, la probabilité critique (à comparer aux seuils conventionnels de rejet à tort dans les tests d'hypothèses soit 5% et 10%) et une appréciation de l'intensité de l'effet de la prise en compte de la variable indépendante (toutes choses égales par ailleurs) sur la variable dépendante. En effet, moyennant une transformation nous obtenons la signification correspondant aux valeurs de la première colonne en termes de l'accroissement de la probabilité de rencontrer la valeur 1 (présence) de la variable dépendante lors du passage de la variable indépendante de l'absence (valeur 0) à la présence (valeur 1).

Pour les variables ayant une influence significative nous présentons l'intensité de ces influences et l'accroissement de probabilité induit sur les dix variables des nouvelles formes de rémunération. La dernière colonne des tableaux traduit ainsi l'amplitude de l'accroissement de la probabilité de rencontrer la variable dépendante avec une valeur 1 (présence) lorsque la variable indépendante correspondante passe de la valeur 0 (absence) à la valeur 1 (présence). Soulignons la relative régularité de ces effets et la stabilité de ces résultats empiriques pour aborder la confrontation avec les éléments d'analyse de ces résultats. L'impact de la prise en compte de ces variables explicatives tourne autour de 5 à 20 points sur chacune des dix variables dépendantes retenues. Cela signifie que les probabilités s'accroissent de 0,05 à 0,20 sur l'influence de la variable étudiée.

ISO	signe et valeur	probabilité critique	variation de probabilité
crit cad	-0.723	0.0001	0.177
crit ncad	-0.496	0.0001	0.121
stock	-0.504	0.0071	0.087
interesst	-0.544	0.0001	0.054
aug cad	-0.833	0.0001	0.199
aug ncad	-0.784	0.0001	0.174
prind cad	-0.528	0.0001	0.131
prind ncad		0.441	
pricol cad	-0.284	0.0007	0.063
pricol ncad	-0.373	0.0001	0.047

foncom	signe et valeur	probabilité critique	variation de probabilité
crit cad	-0.496	0.0001	0.123
crit ncad	-0.453	0.0001	0.111
stock	-0.370	0.0396	0.066
interesst		0.3032	
aug cad	-0.574	0.0001	0.141
aug ncad	-0.602	0.0001	0.138
prind cad	-0.655	0.0001	0.162
prind ncad	-0.495	0.0001	0.122
pricol cad	-0.370	0.0001	0.080
pricol ncad	-0.232	0.0037	0.031

jatfourn	signe et valeur	probabilité critique	variation de probabilité
crit cad	-0.2708	0.0062	0.058
crit ncad	-0.3012	0.0019	0.071
stock	-0.5527	0.0023	0.007
interesst	-0.3626	0.0001	0.077
aug cad	-0.3467	0.0007	0.082
aug ncad	-0.3456	0.0016	0.086
prind cad		0.2082	
prind ncad		0.1137	
pricol cad	-0.4662	0.0001	0.061
pricol ncad	-0.403	0.0001	0.074

Annexe 2. Les variables organisationnelles les plus influentes sur les nouvelles formes de rémunération dans l'enquête REPONSE 1998 (questionnaire Employeur)

On s'est assuré que les dix variables indépendantes retenues ne présentent pas de liaisons linéaires entre elles en effectuant une analyse en composantes principales. Il en ressort un rapport inférieur à 4 entre la plus grande et la plus petite valeurs propres (de 2,5 à 0,645), le risque de multicollinéarité est donc écarté dans les modèles testés.

chorg	signe et valeur	probabilité critique	variation de probabilité
crit cad	-0.1922	0.0425	0.043
crit ncad	-0.2635	0.0046	0.063
stock	-0.4699	0.008	0.007
interesst		0.4186	
aug cad	-0.3751	0.0001	0.091
aug ncad	-0.3118	0.0027	0.078
prind cad	-0.1516	0.0797	0.036
prind ncad		0.4149	
pricol cad		0.681	
pricol ncad		0.6143	

gtr	signe et valeur	probabilité critique	variation de probabilité
crit cad	-5575	0.0001	0.677
crit ncad	-0.4529	0.0001	0.110
stock	-0.8183	0.0016	0.015
interesst		0.4986	
aug cad	-0.3725	0.0001	0.090
aug ncad	-0.2084	0.0355	0.052
prind cad		0.3401	
prind ncad	0.1651	0.0569	-0.039
pricol cad		0.5832	
pricol ncad		0.8949	

grqual	signe et valeur	probabilité critique	variation de probabilité
crit cad	-3153	0.0007	0.677
crit ncad	-0.1729	0.0577	0.041
stock		0.9145	
interesst	-0.2242	0.0075	0.048
aug cad	-0.1555	0.0992	0.037
aug ncad		0.3436	
prind cad	-0.1874	0.0317	0.045
prind ncad	-0.1783	0.0328	0.044
pricol cad		0.1643	
pricol ncad	-0,1184	0.0282	0.036

qualt	signe et valeur	probabilité critique	variation de probabilité
crit cad	-2972	0.0199	0.677
crit ncad	-0.2436	0.0536	0.059
stock		0.4977	
interesst	-0.2359	0.0433	0.050
aug cad		0.1531	
aug ncad	-0.2762	0.0384	0.069
prind cad	-0.4239	0.0005	0.103
prind ncad	-0.4633	0.0001	0.115
pricol cad	-0.3314	0.0068	0.061
pricol ncad	-0.1955	0.1033	0.037

supniv	signe et valeur	probabilité critique	variation de probabilité
crit cad	-0.5652	0.0001	0.133
crit ncad	-0.4881	0.0001	0.119
stock		0.5772	
interesst	-0.1772	0.0361	0.038
aug cad	-0.2646	0.0078	0.064
aug ncad		0.1293	
prind cad	-0.246	0.0057	0.059
prind ncad		0.8015	
pricol cad	-0,2399	0.0059	0.043
pricol ncad	-0,2341	0.0061	0.045

Bibliographie

- Baraldi L., Bel F., Cavestro W., 2000. Transformations organisationnelles et pratiques salariales : vers quelle cohérence ? Rapport intermédiaire pour la DARES, Ministère de l'emploi et de la solidarité, IREPD, novembre.
- Baraldi L., Bel F., Cavestro W., 2001, Transformations organisationnelles et pratiques salariales : vers quelle cohérence ?, Rapport intermédiaire pour la DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, mai.
- Baraldi L., Bel F., Cavestro W., 2002. Transformations organisationnelles et pratiques salariales : vers quelle cohérence ? Rapport final pour la DARES, Ministère de l'emploi et de la solidarité, IREPD, mai.
- Baraldi L., Bel F., Cavestro W., 1999, Transformations organisationnelles et pratiques salariales : vers quelles cohérence. Réponse à l'appel à projets « Relations professionnelles, organisation et performances d'entreprises », DARES, Ministère de l'emploi et de la Solidarité.
- Baraldi L., Dumasy J.-P., Troussier J.-F., 2001. Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure, *Travail et emploi*, N° 87, juillet.
- Baraldi L, Dumasy J.P., Troussier J.F. 1994, Accords salariaux innovants et théorie du salaire, *Economie appliquée*, tome XLVIII, n°4.
- Beffa J.-L., Boyer R., Touffut J.-P., 1999. Les relations salariales en France : Etat, entreprises, marchés financiers. Note de la Fondation Saint-Simon, avril.
- Boyer R., Durand J.-P., 1993, *L'après-taylorisme*, Paris, Syros, coll. Alternatives économiques.
- Cavestro W., 1998, Innovation, apprentissages organisationnel et individuel dans la firme, in Lamotte B., *Les régulations de l'emploi*, Paris, l'Harmattan.
- Cavestro, W, Lamotte B., 1999, *Emploi et travail : vers de nouvelles régulations ?* Cahier Travail et emploi, Ministère du travail.
- Cavestro W., Troussier J.-F., 1994, Travail et salaire : une nouvelle cohérence, in Hollard M. *Génie industriel : les enjeux économiques*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Coutrot T., 1994, Négociation et innovation salariale dans les entreprises, Premières synthèses, DARES, juillet, N° 57.
- Coutrot T., 2000, Innovations dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout de la qualification. Premières informations et premières synthèses, DARES, mars, N° 09.2.
- Coutrot T., 1995, Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes : une approche statistique des pratiques d'établissements, *Travail et emploi*, N°64, mars.
- De Terssac G., 1992, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, Sociologie d'aujourd'hui.
- Gazier B., 1993, *Les stratégies des ressources humaines*, La Découverte, coll. Repères, Paris.
- Greenan N., Walkowiak E., 2002. Les complémentarités entre les nouvelles technologies, l'organisation du travail et les caractéristiques des salariés au sein des groupes de métiers, Colloque de l'AFSE, 19 septembre 2002.
- Cavestro, W., Lamotte, B. (Coord.), 1999, Travail et emploi : vers de nouvelles régulations, Cahier Travail et Emploi, Ministère du travail, La documentation Française.

- Lamotte B. et Troussier J.F., 1992, La relation salariale d'efficience : prémisses d'une nouvelle régulation ?, in Jacot J.H. et Troussier J.F. (ed) **Travail, compétitivité, performance**, Economica, Paris, p. 221-238.
- Linhart D. Rozenblatt P. et Voegelé S. 1993, Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail ?, **Travail et Emploi**, n° 57, 3, p. 30-47.
- Reynaud B. 1992 a, **Le salaire, la règle et le marché**, C. Bourgeois, Paris.
- Reynaud B. 1992 b, L'individualisation des salaires : effet trompe l'oeil ou innovation sociale radicale ?, dans Jacot J.H. et Troussier J.F. (ed), **Travail, compétitivité, performance**, Economica, Paris, p. 207-220.
- Reynaud B. 1992 c, La formation des salaires dans la désinflation compétitive en France : diagnostic et propositions, **La revue de l'économie sociale**, XII^e journées d'économie sociale : les rémunérations, CEJEE, p. 67-82.
- Zarifian P. 1990, **La nouvelle productivité**, Paris, L'Harmattan.