

ABDERRAHMANE LELLOU

## **Liaison salaires-production et variabilité du salaire**

Au delà du caractère "administré" du système salarial, nous avons une définition du salaire très stricte qui est composé d'un salaire de base, d'un complément indemnitaire et d'un salaire variable ou stimulant :

- 1- Le salaire de base est comme nous l'avons indiqué déduit directement de la grille des salaires.
- 2- Le complément indemnitaire strictement déterminé par décret.
- 3- Le salaire variable ou stimulant qui comprend principalement la prime ou pénalité de rendement individuel et la prime ou pénalité de rendement collectif.

Si les deux premières composantes du salaire global correspondent à la part qui est déterminée centralement à travers une réglementation très stricte, le salaire variable est considéré comme l'espace qui permet d'accorder aux employeurs une autonomie de décision en matière de gestion des salaires à l'effet de différencier les travailleurs selon leurs mérites dans les résultats de l'entreprise.

Cependant il faut rappeler que l'intéressement du travailleur aux résultats de son travail et sa stimulation par le biais de la mise en application de systèmes de salaires à prime de rendement et de productivité est une pratique qui n'est pas récente dans les entreprises en Algérie.

Bien avant l'application du SGT plusieurs secteurs d'activités et entreprises avaient introduit des procédures liant une partie de la rémunération du travailleur au résultat de son travail.

L'analyse du système de stimulation couplé au salaire dans le cadre du Statut Général du Travailleur n'étant pas en totale rupture des systèmes précédents nous proposons de rendre compte de l'évolution constatée dans ce domaine.

### **1. LE SYSTEME DE STIMULATION DES SALARIES DANS LES ANNEES 1970**

C'est vers 1975 qu'a été introduit dans les entreprises un système de liaison d'une partie de la rémunération des salaires aux résultats de leur activité. On rappellera que cette période correspond aussi à la phase d'application de la Gestion Socialiste des Entreprises que nous avons analysée par ailleurs [1] comme un élément structurant de l'entreprise

qui permettait de définir les conditions de constitution des collectifs de travail.

De même nous avons abouti à des conclusions similaires en ce qui concerne les procédures de liaison salaires-production. L'objectif apparent de productivité ou de rendement n'est pas atteint du fait de la faiblesse de la valeur du salaire variable qui correspond à 8 et 12 % du salaire de base au maximum. Comme il est reconnu aussi que les critères d'évaluation (conditions d'attribution) de ces primes n'ont pas été incitatifs.

Pour l'exemple, nous prendrons celui de la prime de productivité (collective) dont le montant maximum était fixé à 12 % du salaire de base. Trois critères avaient été retenus pour son attribution.

- A - Réalisation des objectifs programmés      20 pts
- B - Gains en productivité                              50 pts
- C - Préservation des outils de travail (maintenance)    30 pts

Le premier critère (A) sanctionne en fait le taux d'utilisation des capacités de production suivant le programme prévisionnel. Il pose la question de la détermination des capacités de production et des programmes prévisionnels qui sont le plus souvent le résultat de négociations entre salariés et dirigeants d'entreprise, et entre les dirigeants de l'entreprise et la tutelle. Ces capacités dans la plupart des cas sont sous-évaluées et ne tiennent pas compte des marges de capacité disponibles (effectifs pléthoriques...).

Les gains en productivité sont exprimés par le rapport de la production mensuelle sur l'effectif employé par l'unité et comparés à une norme de référence. Cette norme est tirée à partir des prévisions de production annuelle ramenée à 1/12 (mensuel) sur l'effectif de l'année précédente. La norme exigible  $n$  est fixé à 75 % de  $N$ . Chaque 1 % au dessus de  $n$  sera noté sur deux points (maximum 50 points), ce critère ne semble donc pas tenir compte de la situation des effectifs, mais son objectif semble pouvoir assurer la montée en production. Car il s'agit de motiver les travailleurs à dépasser 75 % d'une norme de productivité calculée sur la base des conditions d'activité de l'unité à l'année précédente.

Dans ce contexte, il est clair que l'objectif n'est pas de mettre en place des normes de productivité théoriques à atteindre. Mais compte tenu de la faiblesse d'utilisation des capacités de production constatée dans la plupart des entreprises, c'est un moyen d'encourager l'ensemble de travailleurs [2] sans distinction à oeuvrer à améliorer progressivement les résultats de leur activité. Cette incitation à l'usage optimal des capacités de production est basée sur des critères de résultats purement physiques. Il n'y a pas la prise en compte de la notion de coût ou des contraintes financières. Le calcul économique est totalement absent comme si les ressources utilisées dans le processus de production étaient gratuites.

De façon globale les objectifs de ce système de stimulation des travailleurs semblent s'arrêter à la constitution et la consolidation de collectifs de personnels ayant un but commun : usage optimal des capacités de production et maintenance des équipements.

## **2. LE SALAIRE STIMULANT DANS LE STATUT GENERAL DU TRAVAILLEUR**

Dans le cadre du système administré des salaires, la stimulation matérielle est conçue comme un instrument de gestion des revenus salariaux dans l'entreprise. Il permet d'aménager un espace de décision pour les entrepreneurs dans la gestion des salaires à l'effet de différencier les travailleurs selon leurs mérites dans les résultats de l'entreprise.

Le système de rémunération lié au rendement mis en place en relation avec le Statut Général du Travailleur se distingue du précédent par une évolution dans la détermination des collectifs de travail. En effet, alors qu'auparavant c'était tout le collectif de l'unité qui était évalué en fonction des objectifs réalisés, les nouvelles procédures d'évaluation du rendement [3] doivent être établies au sein de chaque unité, au niveau du plus petit collectif auquel peuvent être assignés un ou plusieurs objectifs communs ou complémentaires.

Ce qui pose donc le problème de la détermination de sous-ensembles de personnels au sein du collectif d'ensemble, à qui il est possible d'assigner des objectifs définis et mesurables.

D'autre part afin de rationaliser et d'homogénéiser les conditions d'évaluation, la réglementation concernant ce type de rémunération précise que les objectifs sont définis dans le cadre du plan annuel de l'unité et qu'ils sont arrêtés compte tenu de tout ou d'une partie de l'ensemble des paramètres suivants :

- Quantités physiques
- Qualité
- Coûts
- Entretien, maintenance
- Taux d'utilisation des capacités de production
- Efficacité du service

De ce fait, dans la phase d'application, les difficultés et les insuffisances vont apparaître au niveau de la définition des objectifs, de l'élaboration des collectifs et à celui des résultats en eux-mêmes.

### **1. La définition des objectifs :**

Depuis les débuts des années 1980, la difficulté de maîtrise des capacités de production des entreprises a entraîné de façon générale à la renégociation [4] de la valeur des capacités à prendre en compte pour la détermination des objectifs. En particulier avec la restructuration des entreprises, les dirigeants et les travailleurs en ont profité pour sous-évaluer les capacités installées.

La nécessité de maintenir la paix sociale dans les entreprises a accentué ce phénomène qui mis en relation avec les règles d'allocation des primes de rendement permet la fixation de taux de réalisation plus faciles à atteindre. La minorisation des objectifs permettant à l'entreprise de disposer de capacités potentielles plus importantes.

De même, la plupart des entreprises ayant eu des difficultés à mettre en place des paramètres objectifs (coûts), on en est revenu à des critères physiques liés à la production et qui permettent d'attribuer le maximum de la prime à tous les collectifs.

## **2. La détermination "du plus petit collectif à objectif mesurable" :**

En général, les entreprises ont éprouvé des difficultés à opérer un découpage en collectif, des collectifs des unités. De fait on en est revenu à une répartition formelle des effectifs à travers les effectifs de la production, les effectifs de soutien technique et les effectifs de l'administration. Ce découpage formel correspond en fait à un schéma de répartition des primes.

En conséquence, on a une situation où les collectifs n'ont pas été responsabilisés sur les objectifs qui leur étaient assignés. De même la tendance au surdimensionnement des collectifs qui a été observée a entraîné :

- une absence de cohésion des collectifs ;
- une dilution des efforts des travailleurs performants dans le collectif ;
- une absence de relation transparente entre l'effort des travailleurs, leur rendement et leur prime.

## **3. L'allocation des primes :**

Lorsque l'on observe les résultats du système de salaire au rendement, on se rend compte qu'il n'y a pas toujours de relation stricte entre la réalisation des objectifs et la proportion de prime qui est allouée.

Si l'on tient compte des critères cités auparavant, logiquement, le taux de prime devrait suivre une évolution convergente avec celle du taux de réalisation de l'objectif prévu. Or, cela n'est pas le cas. L'accroissement des taux d'atteinte des objectifs n'a aucun impact sur l'évolution des taux de prime.

L'examen des données relatives aux secteurs des industries sidérurgiques et métallurgiques montre que l'écart est systématique entre le taux de prime de rendement collectif découlant des résultats annuels et le taux réellement servi. De même d'une année à l'autre, l'évolution des primes par rapport à l'évolution de la réalisation des objectifs est très disparate et même contradictoire.

Ainsi par exemple alors que l'on remarque que l'écart entre le taux de réalisation des objectifs entre 1984 et 1985 est de plus de 26 %, l'écart entre la prime de rendement entre les deux années considérées est nul. Dans d'autres cas il est négatif.

Ceci s'explique en fait par la "forfaitisation" des primes dès la première année de leur attribution qui ne permet plus alors de jouer son rôle d'encouragement et de stimulant pour les années à venir.

En fait toutes ces contradictions dans l'allocation des primes de rendement indiquent que les modalités de calcul ont été établies dans le but de permettre leur distribution. Les primes sont devenues des suppléments de salaire de base, des forfaits qui viennent s'ajouter au revenu de chaque travailleur. Cette "forfaitisation des primes" est le résultat d'un consensus social entre les responsables des entreprises et leurs salariés.

Dans le meilleur des cas l'entreprise a ajusté les salaires stimulants à ses aléas et insuffisances. Quant aux résultats économiques, aux performances réelles, ils restent secondaires dans la mesure où les revenus des différentes composantes de l'entreprise ne dépendaient pas strictement du bilan de l'activité.

D'autre part la question de la responsabilité des dirigeants d'entreprise dans le versement de la prime de rendement est illusoire. Il est vrai que ce domaine des primes était considéré au départ comme un moyen de donner aux dirigeants un espace de décision et de gestion. Mais c'est méconnaître ou ne pas faire cas :

- que d'une part l'espace entreprise est loin d'être réellement un espace de gestion et de prise de décision de façon autonome. Car la plupart des paramètres de gestion ; prix, salaire, financement de l'activité, etc... sont administrés et échappent au contrôle de l'entreprise ;

- que d'autre part, les dirigeants de l'entreprise sont-ils réellement ces "managers" que l'on veut désigner ou bien ne sont-ils en fait que de simples courroies de transmission qui sont soumis par ailleurs aux mêmes conditions salariales que les autres travailleurs. Leurs revenus diffèrent très peu des revenus des autres cadres de l'entreprise et leur progression dépend des conditions d'octroi des primes de rendement.

Toutes ces conditions ont favorisé la tendance à la forfaitisation des primes attribuées aux collectifs de travailleurs, les "dirigeants" d'entreprise les ayant généralement utilisé comme moyen de négociation pour l'instauration d'une "paix sociale" pour limiter les conflits du travail. Ce qui suppose donc qu'il existe un type de régulation interne par les salaires dans l'entreprise. Cette régulation n'est pas celle des pouvoirs économiques centralisés mais établit une logique interne.

## Notes

---

[1] A. LELLOU : Industrialisation et conditions d'usage de la force de travail dans le secteur public en Algérie (1962-1982), Mémoire de Magister, Oct. 1984 - Oran.

**[2]** La prime est attribuée à l'ensemble du collectif, il n'y a pas de différence entre le travailleur de l'administration et celui de la production ou l'auxiliaire. Il s'agit en fait de favoriser le principe de solidarité entre les travailleurs d'une même unité.

**[3]** On distingue deux types de primes de rendement individuel et collectif. La première dont le montant maximum est de 10 % du salaire de base est liée à l'assiduité du travailleur. La seconde dont le montant ne peut excéder 30 % du salaire de base (120 % de réalisation des objectifs) est liée à la réalisation des objectifs assignés au collectif. Pour les collectifs de soutien technique et administratifs compte tenu de l'impossibilité de définir des objectifs mesurables, il leur est alloué respectivement une prime qui est la moyenne de celles des collectifs de production pour les premiers et 2/3 de la moyenne de celle des collectifs de production pour les seconds.

**[4]** Ceci nous rappelle les politiques de revenus mises en place dans les années soixante dans les pays européens et qui avaient pour objet le contrôle de l'évolution des salaires. Cette référence et cette analogie feront l'objet d'une analyse dans la suite de ce travail.