

L'INDIVIDUALISATION DES SALAIRES

LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES

par

Caroline GRANDJEAN (1)

Les lois Auroux ont maintenant plus de quatre ans : la loi du 13 novembre 1982 rend obligatoire au niveau de l'entreprise, chaque année, une négociation portant sur les salaires, la durée du travail et l'organisation du temps de travail, et au niveau de la branche une négociation sur les salaires, tous les cinq ans une négociation sur les classifications.

La négociation d'entreprise (art. L. 132-29) apparaît dans le bilan de la négociation collective comme une pratique en augmentation : en 1985, le nombre d'accords, tous thèmes confondus, s'élève à 5 165 contre 3 849 en 1984 et 1 955 en 1983. Au-delà du suivi quantitatif, il a paru souhaitable d'obtenir sur le contenu des accords d'entreprise, des renseignements d'ordre qualitatif.

L'étude présentée s'est attachée au contenu des accords d'entreprise concernant les salaires; l'idée de départ était de rechercher et d'approfondir plus particulièrement les accords « atypiques » présentant une singularité par rapport aux autres. À cette fin, l'étude réalisée par les six régions suivantes : Île-de-France, Haute-Normandie, Centre, Poitou - Charentes, Aquitaine et Franche-Comté s'est articulée en deux volets (2) : un dépouillement informatique à l'aide d'une grille de 531 accords, une étude monographique portant sur 29 entreprises.

On peut définir l'individualisation comme une pratique qui aboutit à une déconnection entre le coefficient et le salaire de base. La présente étude ne s'intéresse qu'aux augmentations individuelles de salaire à l'occasion des négociations d'entreprise et non à la formation du salaire à l'embauche. Il convient cependant de garder présent à l'esprit le lien fondamental entre le développement de l'individualisation et un risque de démantèlement des systèmes de classification : par exemple une entreprise pratiquant largement l'individualisation pour les cadres et la maîtrise, mais ne désirant pas étendre ouvertement ce système aux ouvriers, multiplie les sous-niveaux de classification pour chaque coefficient (trois sous-niveaux individualisés par des lettres *a, b, c*, pour chaque coefficient de la grille des ouvriers). On voit que si cette logique est poussée trop loin, on aboutit à des grilles ingérables. Le chef du personnel de cette entreprise reconnaît d'ailleurs sans difficulté qu'il s'agit là d'une individualisation larvée.

Cinq à huit entreprises dans chaque région ont donné lieu à des monographies; pour certaines d'entre elles, les contacts avec les syndicats ont été

limités. Il s'agit donc d'un échantillon réduit, dont l'analyse doit être menée avec prudence. Il n'est pas possible d'en tirer des conclusions, mais seulement de poser des questions, d'ébaucher des hypothèses.

On peut regrouper les questions en deux grands groupes :

- pourquoi individualiser les salaires ?
- comment individualiser les salaires ?

Les réponses à ces deux groupes de question permettent d'esquisser en conclusion une typologie de la stratégie des entreprises pratiquant l'individualisation des salaires.

(1) Caroline GRANDJEAN est attachée d'administration centrale à la division « Salaires et conventions salariales » du service des Études et de la Statistique.

(2) Cette étude a été menée par Monique APPERT (Île-de-France), Serge BARRAT (Centre), Jean-François JOLY (Haute-Normandie), Aimery LEHMANN (Franche-Comté), Jacques MOTHON (Poitou - Charentes), Anne-Marie PEDOUSSAUT (Aquitaine).

CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Elles ont été choisies soit (pour la majorité d'entre elles) parce que l'accord mentionnait explicitement une individualisation des salaires partielle ou totale, soit parce que les augmentations générales prévues étaient relativement faibles (< 3,5 % en 1985 et 1,5 % en 1986).

Une entreprise (n° 17) a été choisie parce que la hausse prévue par l'accord 1986 était exceptionnellement haute : 6 %, exemple remarquable et isolé d'un accord de croissance ; une autre (n° 18) parce qu'elle a proposé en 1985, après un accord classique signé le 15 février 1985 un avenant analysé comme « avenant de crise », prévoyant des retenues sur certains salaires (cadres) et de moindres hausses pour d'autres.

Dans le cas d'un établissement, appartenant à un groupe nationalisé (n° 29), l'accord ne mentionne ni augmentation générale, ni clause d'individualisation des salaires. Les trois accords conclus en 1986 portaient pour l'un sur la revalorisation des primes conventionnelles (13^e mois, vacances, primes liées aux conditions de travail), pour les deux autres sur l'instauration de deux primes de performance (prime d'évolution de la productivité, et prime de ponctualité livraison). Ce sont ces deux derniers accords qui ont motivé l'enquête, dans la mesure où l'entreprise semblait représentative d'une tendance récente à la multiplication de ce type de primes dans les accords analysés en 1985 et 1986. Il est apparu au cours de l'entretien que cet établissement avait accordé pour 1986 une augmentation générale de 1,2 % et des augmentations individuelles dans une proportion mal définie (ceci sans accord des organisations syndicales).

Il s'est avéré que même dans les entreprises où l'accord ne le mentionnait pas, les entreprises enquêtées avaient le plus souvent intégré l'individualisation ou l'intéressement dans leur politique salariale. Ceci permet de supposer que le regain de l'individualisation et de l'intéressement est plus important que ne le laissait croire l'étude exhaustive des accords, et confirme si besoin en est que ce phénomène mérite attention.

POURQUOI INDIVIDUALISER LES SALAIRES ?

Avant d'envisager les motivations proprement dites des dirigeants, on a cherché à établir un lien entre la pratique d'individualisation et la situation économique de l'entreprise : il ne semble pas possible d'établir une corrélation.

L'échantillon d'entreprises étudiées se répartit en effet également entre entreprises en crise, entreprises se maintenant avec plus ou moins de difficultés malgré la crise et même entreprise en expansion.

Or, pourtant, l'individualisation des salaires est, soit réalisée depuis longtemps, soit en voie de l'être, partiellement ou totalement.

En revanche, il est clair que deux facteurs extérieurs liés à la situation économique générale influencent largement l'essor de l'individualisation : il s'agit de *l'arrêt de l'inflation* et de *l'affaiblissement des syndicats*.

En effet, la forte hausse des prix, ainsi que les recommandations des Pouvoirs publics tendant à un strict maintien du pouvoir d'achat ont conduit les entreprises à accorder des augmentations de salaire importantes et uniformisées dans les années 1976-1982 ; la plupart des dirigeants interviewés considèrent que le retour à l'individualisation paraît devoir être

interprété comme le résultat d'un sensible ralentissement de la hausse des prix.

La conjoncture de la désinflation – qui rend possible la diminution des augmentations générales – et du contexte de rigueur qui rend cette diminution souhaitable voire impérative a incité les chefs d'entreprise qui souhaitaient malgré tout distribuer des augmentations à le faire de façon individuelle.

Par ailleurs, le taux de syndicalisation extrêmement faible dans certaines entreprises, le manque de crédit et de force des syndicats dans la plupart d'entre elles peut apparaître dans un premier temps comme un facteur favorable à la signature d'accord comportant une individualisation des salaires.

Ces facteurs généraux étant posés, on distingue trois sortes de raisons invoquées par les dirigeants :

- Une **adhésion formelle** à la logique d'individualisation, conséquence de la logique libérale.

L'individualisation des salaires fait en effet partie de l'ensemble des mesures regroupées sous le vocable de la flexibilité. La possibilité de dissocier salaire et coefficient rompt une des rigidités tant dénoncées par les tenants de la doctrine libérale.

Dans cette première catégorie de motivations, on retrouve des discours faisant appel à des impératifs moraux tandis que dans les deux autres catégories, les discours ne font référence qu'à des impératifs socio-économiques.

Pour certaines entreprises, on va jusqu'à parler d'objectif « militant », de « choix philosophique », voire de « dogme » (nos 13, 14), « *une entreprise moderne doit dégager parmi ceux qui travaillent des leaders qui entraînent les autres et que l'on doit donc mieux rémunérer que ceux qui ne participent pas à l'effort de l'entreprise* » alors que quelquefois l'organisation du travail ne permet à l'évidence pas de départager la productivité, et que les critères de l'individualisation restent flous.

On retrouve ce discours, qui se veut teinté d'humanisme, pratiquement dans toutes les entreprises et dans toutes les régions : « *Récompenser les meilleurs* » (n° 20), « *Il ne serait pas juste de donner la même augmentation à tous, il est nécessaire de reconnaître ceux qui font des efforts* » ou « *C'est un état d'esprit, nous voulons encourager les gens qui font des efforts* » (n° 5).

- À l'opposé, on rencontre des **motivations précises, rationnelles**, poussant le dirigeant à individualiser les salaires dans le cadre d'une politique cohérente.

Dans ce type d'entreprise, l'individualisation répond à un double souci :

- motiver les salariés en récompensant les plus méritants, en sanctionnant les moins performants ;
- impliquer les chefs de services en sollicitant leur avis sur les qualités et les efforts de leurs subordonnés, voire en leur confiant directement l'attribution des augmentations personnalisées. L'objectif est donc d'améliorer le rendement du travail en associant plus étroitement le personnel à la vie économique de l'entreprise et en l'incitant à s'investir davantage dans ses fonctions.

Pour quelques entreprises (n^{os} 4, 18, 19, 20), la raison de l'individualisation est ciblée plus étroitement : c'est uniquement l'absentéisme. Une entreprise (n^o 4) qui vient de s'implanter en zone rurale, après avoir recruté des jeunes de la région, a constaté très vite un fort taux d'absentéisme : l'individualisation a été mise en place (sans trop de problèmes d'organisation en raison de la taille de l'entreprise : 75 salariés) dans le but de lutter contre cet absentéisme, et avec succès. L'individualisation, outil de l'amélioration de l'assiduité, est souvent évoquée par les employeurs.

Plus sophistiqué, un rapprochement entre individualisation et rationalisation de la gestion de la masse salariale semble également fondé. Dans le Centre, l'effort de réduction des coûts salariaux est commun aux cinq entreprises visitées (n^{os} 6, 7, 8, 9, 10); en Franche-Comté, deux établissements (n^{os} 25, 29) paraissent lier l'individualisation à une plus grande rigueur salariale, sans pour autant remettre profondément en cause le système de rémunération.

Une entreprise de construction de véhicules automobiles (n^o 28) vient de connaître un redressement spectaculaire (depuis 1978). Son chiffre d'affaire et ses effectifs ont doublé. Ses liens de dépendance étroits avec l'un des grands groupes automobiles français obligent l'entreprise à se moderniser rapidement. L'accord conclu en 1986 dans cette firme marque une rupture nette en faveur de l'individualisation des salaires (passage de 4,5 % d'augmentations générales à 1 % avec des augmentations individuelles qui constitueront la majeure partie de l'augmentation).

L'objectif avoué de cette politique salariale est de relever le niveau général des compétences en dégageant parmi le personnel en place les ouvriers qualifiés dont l'entreprise aura de plus en plus besoin. L'entreprise vise — par une politique d'individualisation, entre autres — à rééquilibrer la structure de sa main-d'œuvre.

● Entre ces deux attitudes, on note pour environ un tiers des entreprises visitées des **raisons ponctuelles** : d'une part, on peut distinguer des raisons qui s'apparentent beaucoup à la logique précédente (logique économique rationnelle) mais invoquées de façon plus improvisée, moins réfléchie et dans une optique qui apparaît plutôt à court terme (A) et, d'autre part, des raisons purement conjoncturelles qui ne sont que le fruit du hasard (B).

— Il peut s'agir de faire **l'économie d'une renégociation de la grille salariale**.

En Aquitaine, trois chefs d'entreprise (n^o 20, n^o 21, n^o 22) se trouvent confrontés au problème aigu du tassement de l'éventail de la grille hiérarchique. Dans deux cas (n^o 21, n^o 22), ce tassement a été provoqué par la progression du SMIC (100 des 230 salariés d'un établissement sont au SMIC); dans le troisième cas (n^o 20) se rajoute au rattrapage par le SMIC, l'absence d'ouvriers qualifiés; la conjugaison des deux provoque non plus un tassement de la grille des salaires, mais une uniformisation totale.

Il en va de même d'une entreprise du Centre (n^o 7); pour une autre (n^o 8), le tassement de la grille se situe à un tout autre niveau : le déséquilibre entre offre et demande au niveau du marché de l'emploi des ingé-

nieurs du BTP entraîne une augmentation très rapide du salaire de début de carrière pour cette catégorie. Dès lors, puisque tout nouveau recrutement s'accompagne de la revalorisation de la rémunération des embauchés précédents, il s'ensuit des augmentations « en cascade » qui rendent difficile le contrôle de la part de la masse salariale consacrée aux ingénieurs. En 1986, les prévisions estimaient son accroissement annuel à 3 %; en réalité, la hausse a atteint 4,4 % — le salaire de l'ingénieur débutant a crû de 10 % en 1985 et 1986. Le chef du personnel souligne : « *Tout le monde ne peut pas suivre ce rythme. C'est ce qui explique la part croissante de l'individualisation en ce qui concerne le salaire des cadres* ». Par ailleurs, « *un dispositif d'évaluation de l'apport des ouvriers à l'activité de l'entreprise* » a été mis en place, qui permet de mesurer le « *mérite de chacun* ».

En Haute-Normandie, une entreprise (n^o 11) constitue un cas un peu à part. Les hausses individuelles ont représenté en 1986, 1 % de la masse salariale; aux dires de son directeur, la raison de l'instauration de ce système a été « *d'éviter une renégociation de la grille qui lui aurait coûté 6 ou 7 % de masse salariale* ».

— Il arrive au contraire, que **la mise en œuvre de l'individualisation accompagne ou suive d'autres changements dans l'entreprise**. Ainsi, l'individualisation a été introduite à l'occasion d'une restructuration économique (n^o 1, n^o 5), d'une modification de l'équipe de direction (n^o 1, n^o 3, n^o 5), d'un changement du directeur du personnel (n^o 2) ou encore peu après la création de l'entreprise (n^o 4).

Autre raison ponctuelle ayant pu inciter un chef d'entreprise à individualiser les salaires : il s'agit de « réparer une injustice » (n^o 13, n^o 16) dans l'évolution des salaires et autres revenus de certains cadres et agents de maîtrise rémunérés pour partie en fonction des résultats financiers et non des seuls résultats de productivité, dans un contexte où la productivité a pu augmenter tandis que les résultats financiers étaient négatifs.

On rencontre enfin le souci de pérenniser un système favorisant surtout la polyvalence dans le cas d'organisation du travail visant une grande souplesse dans l'utilisation des capacités de production. C'est le cas d'une entreprise de Franche-Comté (n^o 26) qui, bien que se trouvant dans une situation économique précaire, ne cherche pas dans l'individualisation, ni un gain de productivité, ni une compression de la masse salariale, mais surtout une valorisation de la polyvalence.

COMMENT INDIVIDUALISER LES SALAIRES ?

● **La première question est bien entendu celle d'un système d'évaluation efficace**. Il semble que les bases soient clairement établies dans environ un tiers des entreprises qui ont été vues.

D'emblée, on peut séparer les entreprises en deux groupes selon qu'il existe ou n'existe pas de grille d'évaluation écrite.

Environ deux tiers des entreprises de l'échantillon n'utilisent pas de grilles écrites, mais dans ce cas la procédure peut être plus ou moins formelle. La

plupart des responsables se fondent sur le rapport des chefs directs de l'intéressé : dans tous les cas rencontrés, l'encadrement intermédiaire joue un rôle dans les décisions d'augmentation individuelle (n° 6, n° 7, n° 8), ce qui confère, malgré la réticence des responsables à le reconnaître ouvertement, une autre dimension à sa fonction hiérarchique et disciplinaire traditionnelle.

Pour certains chefs du personnel l'appréciation est des plus vagues : l'employeur fonde ses décisions sur « l'attitude générale », la qualité et la quantité de travail, ou sur « la mesure de la contribution de chacun à la vie de l'entreprise », quelquefois (n° 28), sur le niveau de formation et les compétences initiales ou même sur « aucun critère précis ».

Souvent, les chefs d'entreprise ne peuvent ou ne veulent définir leurs critères ; c'est le cas dans les petites entreprises et les dirigeants font référence à la dimension de leur entreprise où « tout le monde se connaît » pour expliquer cette carence.

À noter qu'il existe de grandes entreprises (2 000 salariés : entreprise n° 1) qui sont dans ce cas de figure et qu'aucun syndicat ne réclame l'élaboration d'une telle grille.

Certaines fois, la procédure mise en place est originale (n° 11) : c'est l'organisation syndicale (CGT) qui fait des propositions de points à distribuer (210 en 1986, soit 1 % de la masse salariale) sur lesquelles la direction discute, proposant elle-même des hausses pour les gens oubliés par l'unique syndicat (personnel administratif). La pénibilité est le critère officiellement reconnu, — et inscrit dans l'accord ; on peut cependant penser que ce critère fonctionne surtout comme justificatif, le choix des bénéficiaires étant essentiellement catégoriel. Une telle pratique est bien évidemment tout à fait marginale.

On rencontre également (n° 26) une « commission d'évaluation des postes » [à rapprocher du « comité des salaires » suivant (n° 12)] chargée d'examiner leur évolution et de redresser leur cotation ; on ne peut parler dans ce cas strictement d'individualisation dans la mesure où la rémunération est fondée sur le contenu du poste et non pas sur les caractéristiques personnelles du titulaire du poste.

Il existe une grille d'évaluation écrite

Les entreprises (n° 2, n° 3) appartenant au même groupe ont utilisé pour élaborer leur grille la méthode Hay.

Pour les cadres, chaque poste est décrit par le salarié lui-même (auto-évaluation) et une commission d'évaluation cote le poste. Un entretien a lieu une ou deux fois par an, au cours duquel le salarié fait le point de sa situation avec son supérieur hiérarchique. Ces entretiens aboutissent à une appréciation globale en quatre niveaux, avec une distribution imposée de répartition des cadres.

Pour les non-cadres, le même type d'opération est en cours de mise en place, avec une méthode d'évaluation prenant en compte trois critères : la complexité du poste, les marges d'autonomie personnelle, l'engagement personnel (assiduité, contribution à la performance de l'entreprise).

Le directeur du personnel insiste sur l'importance d'avoir une méthode claire d'appréciation des postes pour faire accepter l'individualisation. Les syndicats ne participent pas à la définition des cotations de postes ; ils sont seulement informés par la voie du comité d'entreprise.

Dans une autre entreprise (n° 5), la construction de la grille a été discutée avec les délégués syndicaux (CGT et CGC) et les membres du comité d'entreprise. Un accord s'est fait sur la grille. L'entretien annuel d'évaluation qui avait été accepté par les syndicats a été mal perçu par toutes les catégories de salariés. D'obligatoire, il est devenu facultatif.

Il faut insister sur le fait que la méthode Hay est une méthode d'évaluation des postes et non des hommes. Il est vrai qu'une telle appréciation peut déboucher sur une individualisation des salaires mais la logique en est cependant différente. On retrouve le lien omniprésent bien que peu souligné par les différents acteurs, entre individualisation et classification.

Par ailleurs, le fait que les syndicats ne participent pas à la définition des cotations de postes est important et souligne l'étroitesse et la fragilité du consensus social.

Si F. Perroux (3) a pu définir l'accord conclu entre syndicats ouvriers et employeurs sur les classifications comme des « armistices sociaux », que dire d'une définition de cotation de postes à laquelle les syndicats ne sont pas associés ?

Un autre employeur (n° 19) formalise également par une fiche de notation individuelle ses critères d'appréciation :

- attitude et coopération ;
- qualité du travail ;
- quantité du travail ;
- aptitude à évoluer ;
- initiative et créativité ;
- sens des responsabilités ;
- ponctualité et assiduité.

À chaque critère correspondent quatre niveaux d'appréciation. L'employeur affirme qu'il tient compte de ces fiches complétées par les chefs d'équipe, mais les syndicalistes interrogés démentent formellement l'existence d'une corrélation entre la notation et le montant de l'augmentation. Il est certain que cette corrélation n'a pas été formalisée, et comme de plus, la notation n'est pas communiquée à l'intéressé, il est impossible d'évaluer la marge d'appréciation que se réserve l'employeur.

D'autres entreprises (n° 9, n° 10) encore ne définissent clairement leurs critères que pour les cadres et les ETAM (voir grille en annexe).

Le cas de l'entreprise n° 12 est intéressant puisque cohabitent pour des postes de même type, deux systèmes, l'un « objectif » (avec grille scientifique individuelle), l'autre « subjectif », sans grille, l'appréciation passant par un « comité des salaires » regroupant le chef de service, l'agent de maîtrise et la direction, après entretien préalable avec l'intéressé.

(3) F. PERROUX, *Industrie et création collective*, PUF, 1964.

Le système objectif, appliqué dans un des trois ateliers, a été importé du siège par un des chefs de service. La direction n'envisage pas d'abandonner un système ou de généraliser l'autre, ce qui pose des questions au sujet de l'importance réelle (ou perçue) de critères dits objectifs : il semble bien, à la leur de cet exemple, que les systèmes d'évaluation mis en place, scientifiques ou non, obéissent à une rationalité factice, et perçue comme telle.

Cette impression est renforcée par le hiatus — dénoncé par les syndicats — entre la notation et l'augmentation accordée.

D'une façon générale, il y a lieu de noter que la précision des critères d'individualisation est d'autant plus nette que le recours à cette pratique est plus ancien dans les entreprises considérées.

Ainsi, il semble possible que les employeurs aient été retenus par une volonté de discrétion vis-à-vis de l'enquêteur, d'autant plus que l'individualisation avait un caractère nouveau dans leur entreprise.

● **Outre les critères, les modalités d'attribution des augmentations personnalisées se révèlent parfois source de difficultés.**

En effet, l'individualisation est aussi un moyen de décentraliser auprès des chefs de service, une partie de la gestion des salaires.

Dans la plupart des entreprises enquêtées, une « enveloppe » est définie en début d'année, ou d'exercice budgétaire. Sa répartition est effectuée auprès des différents secteurs et l'attribution des augmentations individuelles décidée par les chefs de service après entretien avec l'ensemble des agents ; enfin, une harmonisation est opérée par la direction afin d'éviter des écarts trop marquants entre services.

Ce schéma connaît cependant un certain nombre d'exceptions : quelquefois (n° 9) les responsables de secteur font seulement des propositions au chef du personnel qui garde la décision d'attribution ; ou encore (n° 8), il n'y a pas d'entretiens entre la hiérarchie et les agents, sauf si les agents en font la demande. Cette situation peut s'expliquer par de vives réticences des cadres à porter un jugement sur l'activité de leurs collaborateurs et à exercer une influence déterminante sur leur rémunération.

● **Une troisième question est celle des rapports des augmentations individuelles avec les augmentations générales, d'une part, et avec les autres modes de rémunérations différenciées, d'autre part (prime d'intéressement, accord d'intéressement ou de participation).**

1. En règle générale, **le développement de l'individualisation ne s'est pas nettement opéré au détriment des hausses générales de salaires.**

On peut y voir quatre raisons principales :

— les employeurs se sentent tenus de se conformer aux recommandations des pouvoirs publics en matière salariale : les augmentations prévues par les accords se situent entre 2,5 et 3 % pour 1986 ;

— dans deux entreprises (n° 6 et 8) l'accord a été largement conditionné par la négociation de branche : les augmentations générales sont donc au moins égales à celles prévues par ces négociations ;

— les organisations syndicales ont posé le maintien du pouvoir d'achat de l'ensemble des salariés comme une contrepartie indispensable à l'acceptation de l'individualisation. À cet égard, la référence implicite ou explicite à l'indice des prix publié par l'INSEE est une constante dans la déclaration des représentants syndicaux rencontrés (malgré la « désindexation » officielle) ;

— dans une entreprise (n° 9), où la croissance du chiffre d'affaire est supérieure à l'augmentation des prix, la direction a considéré que ces résultats découlaient de la motivation et des efforts du personnel. Il lui a donc paru souhaitable que l'ensemble des salariés profite de ces bénéfices en accordant des hausses comparables à l'accroissement des résultats financiers.

Dans ce cas, les hausses générales apparaissent comme l'un des outils de la politique incitative de l'employeur.

Cependant, l'affirmation selon laquelle les hausses individuelles ne se font pas au détriment des augmentations générales est à nuancer et une évolution semble se dessiner, qui se traduit par un glissement progressif des augmentations généralisées fixées *a priori*, vers une indexation des rémunérations sur les résultats économiques de l'entreprise et/ou sur les performances individuelles.

Quelques exemples. — Dans une entreprise (n° 6), il était de coutume, depuis 1975, d'accorder tous les ans un gain de pouvoir d'achat de 1 %. L'accord de 1986 rompt avec cette tradition : l'évolution des salaires sera harmonisée avec la hausse des prix dans un but de strict maintien du pouvoir d'achat, le 1 % supplémentaire étant affecté aux augmentations individuelles.

Dans l'entreprise n° 10, outre une hausse générale garantie de 1 %, il est prévu des relèvements de salaires liés à des objectifs économiques.

L'entreprise n° 16, quant à elle, est passée d'une indexation totale trimestrielle (sur l'inflation) à une indexation semestrielle « après coup » et pas forcément garantie et souhaite en arriver à un système totalement désindexé où les augmentations se feraient en fonction des seuls résultats de l'entreprise, donc sans hausse générale garantie pour tous. On peut citer encore l'entreprise n° 15, où les hausses individuelles sont supérieures aux hausses générales, alors que l'individualisation ne touchait en 1985 que 20 % du personnel ; il faut rappeler aussi l'entreprise n° 28, où l'accord conclu en 1986 marque une rupture avec celui de l'année précédente passant d'une garantie de 4,5 % pour tous à 1 % seulement, cette rupture marquant une nouvelle orientation de la politique salariale.

2. **Rapports entre l'individualisation et les autres modes de rémunérations différenciées.**

Existe-t-il une concurrence entre les modes traditionnels de rémunérations différenciées (primes ou intéressement surtout) et individualisation ?

En ce qui concerne **l'intéressement**, l'individualisation et l'intéressement obéissent à deux logiques différentes puisque l'une est basée sur une évaluation du personnel, tandis que l'autre s'appuie sur une évaluation des résultats de l'entreprise. Ceci n'exclut pas

la coexistence des deux formules au sein d'une même entreprise; à noter que lorsqu'un accord d'intéressement fonctionne, ce n'est jamais dans le cadre de la loi de 1959, mais qu'il s'agit d'un intéressement « maison ». On note une grande méconnaissance de la loi de 1959 et de la récente ordonnance du 21 octobre 1986 à la fois de la part des chefs d'entreprise et des délégués syndicaux.

En Aquitaine, dans les entreprises n^{os} 19, 21 et 23, un tel intéressement est mis en place pour la première fois en 1986; dans les entreprises n^{os} 19 et 21, le recours à l'intéressement va de pair avec l'individualisation, obéit aux mêmes motivations et aux mêmes modalités de mise en œuvre. La stratégie de l'entreprise n^o 23, en revanche, semble relever d'une logique différente; dans cette entreprise, il n'y a ni tassement de la grille des salaires (le salaire de base minimum est très au-dessus du SMIC), ni démotivation des salariés provoquée par l'absence d'autonomie, de responsabilités ou de perspectives de carrière. La polyvalence est une réalité dans l'entreprise. L'employeur est soucieux d'améliorer la qualification, dans le but de favoriser polyvalence et promotion; le budget formation représente 3 à 4 % de la masse salariale. Le directeur joue la carte de la transparence de la situation économique de l'entreprise. L'accord pour 1986 prévoit, en plus d'augmentation générale de 1,5 %, une clause de sauvegarde en fonction de l'inflation, une augmentation de la masse salariale de 1 % affectée à la promotion et, enfin, une prime aléatoire calculée selon les résultats de la société (0,5 à 2,16 % du salaire annuel selon le pourcentage de dépassement par rapport au plan). Le délégué syndical pense inutile de se battre pour des augmentations générales plus importantes, compte tenu des directives de l'UIMM et accepte de « compenser par des primes de résultats ».

Il semble que les *plans d'épargne ou d'actionnariat* d'entreprise connaissent une plus grande faveur que l'intéressement.

Quant aux accords de *participation*, les entreprises assujetties les appliquent; toutefois, en raison des faibles réserves de participation dégagées, cette formule ne suscite pas un grand enthousiasme des partenaires. Les salariés paraissent d'autant moins sensibilisés à cette question que les gains ainsi obtenus ne figurent pas sur les fiches de paie. Telle est, du moins, l'opinion émise par un délégué syndical (n^o 8).

En tout état de cause, il convient de remarquer que les négociations des accords de participation, d'intéressement ou d'épargne d'entreprise sont toujours distinctes de la négociation salariale. Or, ces formes de « salaires différenciés » semblent répondre parfaitement aux objectifs des employeurs d'adapter les rémunérations aux résultats économiques de l'entreprise. Par ailleurs, les avantages financiers parfois importants qui y sont liés pourraient constituer un excellent argument de négociation en période de hausses générales faibles. Il est surprenant que les directions ne semblent pas jouer davantage de ces possibilités, mais il est possible qu'elles trouvent d'autres avantages à des négociations séparées. Les mêmes remarques peuvent être formulées en ce qui concerne les mutuelles ou assurances auxquelles adhèrent les entreprises.

L'examen des *primes* existant dans les entreprises montre que dans les entreprises où l'individualisation existe depuis longtemps (n^{os} 9 et 10), on ne relève pas de primes liées à la quantité et/ou à la qualité du travail.

Inversement, de telles primes sont versées dans les entreprises où la personnalisation des salaires est d'introduction récente (n^{os} 6 et 7). Le recours à l'individualisation peut alors être analysé comme un prolongement de la politique incitative de la direction.

Seul, ce type de primes est un objet de contestation. Les syndicats souhaitent parfois l'intégration de la prime d'activité dans le salaire (n^o 6). Dans la même entreprise, la direction observe des effets pervers : les salariés cessent tout effort d'amélioration de la productivité dès que l'objectif fixé pour obtenir la prime est atteint.

En ce qui concerne la prime d'assiduité (régulièrement rencontrée dans chacune des régions), les partenaires sont en général d'accord sur le principe, mais ne se déclarent pas satisfaits par les modalités d'attribution qui pénalisent les salariés malades; par ailleurs, l'incitation est ressentie de façon négative (il n'y a pas de « plus » pour les salariés assidus).

● **La réaction des syndicats et des salariés est nuancée**; le fait que leurs organisations aient signé des accords comportant des augmentations individualisées ne signifie pas qu'elles approuvent entièrement cette formule.

Il faut faire la part d'un certain découragement des **délégués syndicaux** devant la démobilisation des salariés et le rapport de force globalement défavorable aux syndicats. Dans les petites entreprises surtout, les délégués font un constat amer sur la désaffection pour le syndicalisme : le taux de syndicalisation est extrêmement faible. Les raisons de ce phénomène ont été évoquées : défiance par rapport aux centrales syndicales trop politisées, montant des cotisations trop élevé par rapport au niveau des salaires, pression du patronat qui pénalise les délégués au travers de l'individualisation (cas d'un délégué qui a perçu une prime dix fois moins élevée que celle des salariés de son niveau) et, enfin, surtout la crainte du chômage. Cette crainte du chômage est présente partout, même lorsqu'elle n'est pas réellement justifiée par la situation économique : l'emploi est le souci majeur de tous. Les délégués syndicaux eux-mêmes se désintéressent de la négociation salariale, vidée de son contenu, car en l'absence de véritable rapport de force, le chef d'entreprise fait ce qu'il veut. Dans les entreprises où les délégués syndicaux ont cet état d'esprit, les accords de salaires ont été signés parce que la signature n'a aucune signification particulière, ou plutôt, le refus de signer n'aurait aucune conséquence : « *Cela ne change rien.* » Ces délégués syndicaux ne semblent donc pas en mesure actuellement de s'opposer à la volonté du patronat, ils espèrent seulement que l'addition des « abus » va provoquer à court terme une détérioration du climat social et une réaction des salariés. On peut donc parler d'une véritable politique du pire, pratiquée par les syndicats. Le cas le plus extrême est rencontré dans l'entreprise n^o 9 où le délégué syndical CGT reconnaît que « *la section n'a plus qu'un caractère symbolique.* » Dans l'entreprise n^o 7, les organisations syn-

dicales se sont désintéressées de la question de l'individualisation au point que le délégué FO a refusé les informations que la direction s'offrait à mettre à sa disposition. Moins négative, mais significative d'un état d'esprit répandu, est l'attitude d'un autre délégué FO (n° 28) qui a signé l'accord 1986 marquant un virage très net vers l'individualisation sans contrepartie apparente principalement pour préserver le climat social et marquer son attachement à la pratique contractuelle.

D'une façon générale cependant, les organisations syndicales sont dans une position délicate face à l'individualisation, à laquelle elles sont hostiles, la percevant comme un ferment de dissolution de la collectivité de travail.

Deux griefs principaux sont formulés :

- le contrôle par les représentants syndicaux est la plupart du temps impossible;
- les augmentations individualisées risquent de s'opérer « à la tête du client »; le favoritisme est redouté.

Si malgré ces réticences très largement partagées, dans la plupart des entreprises (4 sur 5 en moyenne) les accords comportant une individualisation ont été signés, c'est — au-delà du découragement évoqué plus haut et de la faiblesse ou de l'isolement des ou du syndicat — soit à la suite d'un marchandage, soit parce que les organisations syndicales, ayant reçu des assurances sur la transparence, ont décidé de « jouer le jeu ».

Le marchandage a été très net dans l'entreprise n° 11 où le syndicat a refusé en 1985 d'appliquer le système d'individualisation (et de répartir lui-même 1 % de la masse salariale pour le mérite sectoriel que la direction lui proposait de répartir), puis a accepté ce même système en 1986 parce qu'il s'ajoutait à une augmentation générale de 4 %.

Dans les entreprises n° 6, n° 7, n° 9, n° 10, des contreparties ont été obtenues sous forme de garantie de maintien du pouvoir d'achat, de redéfinition de la grille indiciaire, ou de réduction de la durée hebdomadaire du travail.

Dans certaines entreprises (6 et 10 principalement), les syndicats, quoique très réticents ne sont, par ailleurs, pas opposés à l'idée de tenter l'expérience de l'individualisation et signent le texte conventionnel « pour voir », leur position définitive n'étant arrêtée qu'en 1987.

Il semble en effet que si le *contrôle* est possible et la *transparence assurée*, l'individualisation peut être acceptée, au prix d'une grande vigilance.

Dans la plupart des accords, le montant en masse des augmentations individualisées est fixé; compte tenu des dispositions de l'article L. 132-28 du Code du travail, relatives aux informations que l'employeur doit fournir aux délégations syndicales lors de la négociation annuelle, il devrait être possible de vérifier, *a posteriori*, si celle-ci a respecté ses engagements en la matière.

Certes les dispositions de cet article amènent parfois les employeurs à transmettre aux syndicats des informations difficilement utilisables, et par ailleurs la formation des syndicalistes est souvent insuffisante

pour leur permettre, de manier ces documents quelquefois volontairement très sophistiqués. L'examen du bilan social, dans les entreprises qui y sont soumises, ne semble pas non plus apporter la transparence souhaitable (4).

Cependant, les directions paraissent conscientes que l'acceptation de l'individualisation passe par une information correcte des représentants syndicaux.

Ainsi dans l'entreprise n° 6, l'employeur a fourni en fin d'année 1986 le montant en masse, des augmentations individuelles accordées; le chef du personnel de l'entreprise n° 7 a proposé de faire connaître aux syndicats chaque relèvement personnalisé décidé. De même, le délégué CGT de l'entreprise n° 10 souligne la qualité et la quantité de l'information communiquée par la direction pour la préparation de la négociation annuelle.

Ces moyens de contrôle sont prévus par la législation, ou concédés par l'employeur; les syndicats peuvent chercher à élargir leur information sur la pratique de l'individualisation.

L'action syndicale dans ce sens reste assez limitée : il s'agit (c'est le cas dans les entreprises n° 6, n° 8, n° 10) d'inciter les salariés à dialoguer entre eux sur ce sujet et à les alerter sur toute anomalie qu'ils pourraient observer. Cela aboutit à créer une certaine transparence.

Cette situation présente trois avantages :

- elle permet d'adresser rapidement des réclamations à la hiérarchie en cas de dysfonctionnement ou d'injustices manifestes;
- elle fournit des arguments aux organisations syndicales pour la négociation annuelle, celles-ci recensant les plaintes de leurs mandants. Un exemple peut en être relevé dans l'entreprise n° 6, où grâce aux remarques des salariés, les délégués syndicaux ont cru pouvoir discerner des inégalités entre les services; cette question sera, bien sûr, évoquée lors de la négociation salariale pour 1987;
- de cette façon, le dialogue peut être poursuivi avec la direction, ce qui devrait éviter tout blocage dans les années qui viennent, dans la mesure où, comme il est probable, l'employeur entend poursuivre le développement de l'individualisation.

L'attitude des salariés — telle qu'elle est perçue à travers les déclarations des directions et des représentants syndicaux — ne paraît pas négative face à l'individualisation.

Dans l'ensemble des entreprises, il semble en effet, que le nombre de réclamations relatives aux augmentations personnalisées soit très réduit. Certains délégués syndicaux expliquent là encore cette indifférence (entreprise n° 9) par le contexte général de sous-emploi. Dans une autre entreprise (n° 8), le personnel manifeste un certain étonnement devant cette formule, et le délégué CFDT affirme que certains agents ont même déposé des réclamations parce qu'ils avaient bénéficié d'une augmentation individuelle !

(4) Une étude actuellement en cours, dans huit régions, sur la transmission d'information à l'occasion des négociations d'entreprise devrait permettre d'affiner ces notions.

Toutefois dans cette même entreprise, ainsi que dans l'entreprise n° 6, les salariés affichent une certaine satisfaction : « *les entretiens fournissent une occasion de s'expliquer avec la hiérarchie* ». Par ailleurs, dans la majorité des entreprises enquêtées, on retrouve le fait que les salariés évoquent couramment entre eux cette question. Cette pratique, si elle était vérifiée sur un échantillon plus large, démentirait l'affirmation courante de l'individualisme du salarié effrayé par le chômage et pratiquant la politique du chacun pour soi. Généralisant la transparence, elle permettrait le contrôle du processus par tous et en particulier par les organisations syndicales.

Autre trait rencontré très généralement : les cadres font souvent état de vives réticences à porter un jugement sur l'activité de leurs collaborateurs et plus encore, à exercer une influence déterminante sur leurs rémunérations. Même ayant accepté pour eux-mêmes depuis longtemps l'individualisation des salaires, ils répugnent à l'appliquer à leurs subordonnés.

Il est remarquable que les entreprises « pilotes » en matière d'individualisation sur le plan national mettent en avant parmi les éléments indispensables à la réussite de cette politique une formation de la hiérarchie aux techniques d'entretien.

*
* *

Finalement dans l'échantillon étudié (29 entreprises ou établissements) on peut différencier trois stratégies pour la mise en œuvre de l'individualisation, mis à part les 20 à 25 % des cas où il s'agit d'une pratique ancienne.

Lorsque l'introduction est récente, on distingue : une stratégie ferme (assez rare), une stratégie souple (plus répandue), et enfin, de façon relativement exceptionnelle une stratégie cohérente.

● **La stratégie ferme** va de pair avec une présence syndicale faible, elle débouche sur une individualisation totale des salaires, ce qui a pour conséquence qu'un pourcentage non négligeable de salariés ne seront pas augmentés.

L'entreprise n° 2 est exemplaire de ce type de stratégie : en 1986, 25 % des cadres n'ont pas été augmentés. La direction a signé avec FO et CFTC (syndicats minoritaires dans l'entreprise) un accord prévoyant uniquement des augmentations individuelles. Les syndicats réclament l'assurance qu'un certain pourcentage de salariés seront augmentés, la direction refuse. Il n'y a pas eu de mouvement général de grève après la signature de l'accord, mais « *une heure de débrayage par-ci par-là seulement* ».

On rencontre quelquefois aussi (entreprise n° 5) une stratégie visant à une introduction progressive de l'individualisation, jouant semble-t-il sur un malentendu et une information insuffisante des syndicats. Dans ce cas, la première année où un accord comportant les mots « augmentations au mérite » est signé, les fiches de paie de l'atelier montrent toutes la même augmentation, de façon à endormir la méfiance du délégué CGT : « *Vous voyez ce n'est pas dangereux* » commente-t-il, mais aussi « *Il s'agit de très peu de chose, mais j'ai eu tort de laisser passer le mot. L'année*

prochaine, je le ferai sauter », tandis que le directeur du personnel affirme très clairement qu'en 1987, il y aura uniquement des augmentations individuelles.

Pour la CGC : « *Il y a un intérêt pour le patron à avoir un accord pas clair* ». On peut se demander si cette conception du dialogue social est bénéfique pour l'entreprise à long et même moyen terme.

● Des stratégies qui se définissent clairement comme **conciliantes** sont plus fréquemment rencontrées. Elles sont mises en œuvre soit du fait d'une présence syndicale faible (n° 16, n° 15, n° 13, n° 1, n° 2), soit à la suite de marchandage (n° 11, n° 12) [qui ont déjà été décrits] portant généralement sur le maintien d'augmentations générales importantes ou d'autres avantages, soit du fait du souci patronal d'éviter une renégociation de la grille salariale (n° 13).

L'entreprise n° 1 est typique de la stratégie conciliante avec désyndicalisation : cette entreprise a connu en 1978 une restructuration et une modification de l'équipe de direction avant laquelle la CGT était le syndicat le plus puissant. Après la période de changements, la CGC et FO sont apparues. Dès 1978, le nouveau chef du personnel a proposé une individualisation totale des salaires. L'ensemble des syndicats s'y est opposé, puis FO et la CGC ont accepté l'individualisation, à la condition que la direction du personnel s'engage à ce qu'au minimum 90 % du personnel bénéficie d'une augmentation de salaire égale ou supérieure à la variation moyenne. C'est sur cette base que le premier accord a été signé et reconduit jusqu'en 1986. La CGT n'a jamais accepté de négocier ; elle est devenue peu à peu minoritaire.

Au départ, il y a eu quelques difficultés. Une « commission des sages » regroupant les signataires de l'accord a été créée ; la première année, les réclamations ont été nombreuses. En 1986, cinq cas seulement ont été soumis à la commission.

On retrouve dans cet exemple le caractère de mise en œuvre très progressive d'une pratique présentée comme marginale, anodine (90 % des salariés ne sont pas touchés) et qui dans l'esprit des dirigeants est appelée à devenir pratique fondamentale et dominante, voire exclusive.

Il semble qu'il existe cependant une politique salariale plus porteuse d'avenir, si la pratique de l'individualisation des salaires doit perdurer, ce qui est vraisemblablement le cas, malgré l'opposition déclarée de certains membres éminents du patronat (5).

● Deux entreprises sont particulièrement exemplaires de ce type de stratégie qu'on peut nommer **cohérente**, dans des contextes extrêmement différents.

Pour l'entreprise n° 28, la situation économique est précaire et l'individualisation des salaires constitue l'axe principal de redressement de la situation économique par l'effet attendu et produit sur l'efficacité de la main-d'œuvre. Il s'agit d'un objectif de valorisation des ressources humaines : l'avenir économique de l'entreprise est conditionné par une mutation techno-

(5) Antoine RIBOUD, président de BSN : « Je suis contre le salaire au mérite » *Le Monde*, 28 février 1987.

logique importante et une refonte des compétences de la main-d'œuvre que la direction entend essentiellement contrôler par des rémunérations différenciées individuellement.

L'entreprise n° 8, en revanche, bénéficie d'un contexte économique favorable : des gains significatifs de productivité permettent à la fois des hausses générales maintenant le pouvoir d'achat de l'ensemble des salariés, et des augmentations individualisées.

Dans cette entreprise, au développement de l'individualisation s'ajoutent la mise en place d'un accord d'intéressement, mais aussi des efforts d'amélioration de la communication destinée à faciliter le dialogue avec leurs collaborateurs, tandis que l'ensemble du personnel a été initié au fonctionnement économique de l'entreprise en vue de la constitution de cercles de qualité.

Ces différentes actions visent à compenser le faible niveau des salaires de base par l'intérêt que le personnel devrait trouver à son travail. La direction considère en effet, que cet intérêt n'est pas seulement d'ordre matériel, mais également d'ordre psychologique, d'où ses efforts d'amélioration de la plupart des aspects de la vie au travail.

On peut conclure que la mise en œuvre d'une stratégie cohérente d'individualisation des salaires, implique, outre le maintien d'une inflation faible, trois conditions :

— que les salariés et les organisations syndicales soient convaincus du bien-fondé de cette politique; ce résultat semble devoir être obtenu en permettant un contrôle par les syndicats qui favorise la transparence en matière salariale et évite l'arbitraire de l'employeur. Dans cette optique, les dispositions de l'article L. 132-28 du Code du travail, relatives aux informations que l'employeur doit fournir lors de la négociation annuelle aux délégations syndicales pourraient devenir (malgré les réserves qui ont été émises plus haut) un enjeu dans la négociation; en effet, plus l'individualisation des salaires prendra de l'extension, plus une remise

d'informations claires utilisables et exhaustives devra être revendiquée;

— en second lieu, que la hiérarchie participe étroitement à la nouvelle politique salariale : les réticences des cadres auront à être surmontées, au prix d'un effort d'explication, de communication, de formation surtout, de la part de la direction;

— enfin, il est souhaitable que la négociation salariale soit moins fragmentée qu'elle ne l'est actuellement : un même accord devrait réunir augmentations générales, hausses individualisées, primes et autres modes de rémunérations différenciées; ainsi les aspects compensatoires liés à ces derniers seraient davantage mis en valeur auprès du personnel et de leurs représentants.

Le lien entre individualisation et grille de classification ne devrait par ailleurs pas être éludé.

Tout semble finalement conditionné par les réactions du personnel à tous les niveaux, sans le concours duquel des résultats positifs et durables ne peuvent être espérés, d'où l'importance de la poursuite et du développement du dialogue social.

Il semble que la plupart des salariés ne soient pas hostiles à la pratique de l'individualisation des salaires; il est vraisemblable que les réticences des cadres à évaluer leurs collaborateurs s'estomperont au fur et à mesure que l'individualisation se banalisera. Les dirigeants d'entreprise sont dans leur majorité convaincus à la fois du bien-fondé de cette pratique et de son efficacité quant à une meilleure gestion du personnel, une meilleure productivité, une optimisation des ressources humaines. Les syndicats, quant à eux, ressentent le plus souvent l'individualisation comme un processus tendant à les dessaisir de leur pouvoir d'intervention dans la négociation; on peut envisager au contraire qu'ils concentrent leur vigilance sur le contrôle qu'il leur est possible d'effectuer et sur la transparence, ces deux éléments étant favorisés par une transmission d'informations précises, complètes et utilisables au moment de la négociation d'entreprise.

Entreprises	Activité	Effectifs	Syndicats présents	Syndicats signataires	Contenu de l'accord et/ou politique salariale
1	Fabrication matériel électrique.	2 000 (48 % d'OS et d'OQ)	CGT-FO-CGC	FO-CGC	Filiale d'une société étrangère Début de l'individualisation : 1978 1986 : individualisation totale
2	Électronique	5 000 (46 % d'ouvriers)	CGT-CFDT-FO CFTC-CGC	FO-CFTC	Filiale d'un groupe français Début de l'individualisation : 1985 1986 : individualisation totale
3	Commerce de gros interindustriel	100 (1 seul établissement)	CGC	CGC	Filiale du même groupe que l'entreprise n° 2 Début de l'individualisation : 1980-1981 1986 : individualisation totale
4	Mécanique générale	75 (1 seul établissement)	CFDT	CFDT	Filiale d'un groupe français Début de l'individualisation : 1983 1986 : individualisation totale
5	Commerce de gros interindustriel	2 000 (60 % d'ouvriers et d'employés)	CGT-CGC	CGT-CGC	Filiale d'une société étrangère Début de l'individualisation : 1984 1986 : individualisation partielle
6	1811 (parfums)	1 100	CGT-FO-CFTC-CGC		Maintien du pouvoir d'achat Enveloppe complémentaire réservée aux individualisations Clause de rendez-vous
7	2106 (construction métallique)	562	CFDT-CGT-FO		Augmentation différenciée selon la catégorie Augmentations promotionnelles Prime de 850 F (fixe) Clause de révision
8	6301 (grands magasins)	196	CFDT	CFDT (?)	Augmentation générale de 2,8 % Établissement d'une nouvelle grille de salaire
9	8802 (assurances)	114	CGT	CGT (?)	Prime fixe d'apurement pour 1985 Augmentation générale de 2,9 %
10	1310 (fabrication de produits en aluminium)	388	CGT	CGT (?)	Prime fixe (720 F) d'apurement pour 1985 Augmentation générale en fonction des objectifs de production Primes d'objectif et diverses
11	Papier-carton 5004 (transformation des papiers)	165	CGT	CGT	En 1986 : augmentation générale de 4 % ; augmentation individuelle jusqu'à 1 % Individualisation partielle comme moyen d'économiser une réflexion sur la grille Enveloppe répartie sur proposition du syndicat

Entreprises	Activité	Effectifs	Syndicats présents	Syndicats signataires	Contenu de l'accord et/ou politique salariale
12	Chimie	136	CFDT-CGC Syndicat autonome FO-CGT	CFDT-CGC Délégué syndical	En 1986 : augmentation générale de 1,50 % ; augmentations individuelles de 1,60 % Individualisation « idéologique »
13	Métaux	75	En 1985 : CGT + Autonome	CGT + Autonome	Augmentations individuelles Augmentation générale < 3 % pour 1985 « Sanctions » symboliques ou avertissements Société filiale filiale d'un groupe étranger depuis 1960
14	Chimie de base	299	CGT-CGC	CGT-CGC en 1985 CGC seule en 1986	En 1985 : augmentation générale de 3 % ; augmentations individuelles Clause de rendez-vous Individualisation faible
15	Fabrication de matériel électronique et radioélectrique	153	CFTC	CFTC	En 1986 : augmentation générale de 1,3 % ; augmentations individuelles de 1,6 %
16	Équipement industriel	200	CFDT	CFDT	En 1985 : 2,9 % d'augmentation générale au titre de la protection du pouvoir d'achat des salariés ; 700 000 F pour les augmentations au mérite (50 % à 40 cadres sur 54 et 50 % à 103 non-cadres sur 142)
17	Commerce de gros	396	CGT-Syndicat indépendant	Syndicat indépendant	En 1986 : augmentation générale de 6 %
18	Métaux	358	CGT-CFDT FO-CGC	CFDT-CGT	Avenant « de crise » transformant les augmentations générales prévues par l'accord 1985 (4,5 %) en augmentations moindres (2,5 %) pour les ouvriers, blocage pour les salaires intermédiaires et retenue pour les cadres
19	Fabrication de matériaux composites	51	FO-CGT		Adhère à l'UIMM Accord en 1985 (3 % d'augmentation générale) et introduction de l'individualisation Désaccord en 1986 : 1,5 % de la masse salariale prévue en augmentations individuelles
20	Abattage volaille	145	CGT-FO	CGT-FO en 1985 CGT en 1986	Accord 1985 prévoyait une augmentation individuelle de 2 % (et 4 % d'augmentation générale) Devant menace de grève, distribution des 2 % à tout le monde mais 0 % en 1986 Échec de l'individualisation, à laquelle la direction a renoncé

Entreprises	Activité	Effectifs	Syndicats présents	Syndicats signataires	Contenu de l'accord et/ou politique salariale
21	Fabrication de réseaux électriques	90	CFTC-CGT	CFTC-CGT en 1985 CFTC en 1986	Accord 1985 : augmentation générale de 4,5 % Accord 1986 : 2,5 % Essai d'individualisation en 1986 mais pourcentage impossible à prévoir
22	Fabrication de meubles	230	CFDT-CFTC	CFDT-CFTC en 1985	Accord en 1985 : réduction durée du travail sans perte de salaire et 2,5 % d'augmentation générale annuelle; 1986 : pas d'accord d'augmentations car soumises aux résultats Mise en place de l'individualisation
23	Fabrication de demi-produits en aluminium	66	CFDT (démissionnaire)		Filiale d'une société canadienne Adhère à l'UIMM. Situation économique difficile et climat social « démobilisé » Le principe d'augmentations selon résultats est admis Individualisation en projet pour 1987 Accord signé en mai 1986 : 1,5 % d'augmentation générale, 1 % promotion + prime d'intéressement
24	Concessionnaire poids lourds	78	FO-CGT		PME En 1985 : augmentation générale de 2 % Individualisation pratiquée pour tous et sans évaluation claire
25	Fonderie d'acier au carbone	456	CFDT-CGT	CFDT-CGT	Appartient au groupe des AFE qui compte huit établissements en France et un au Maroc Augmentation générale en 1986 : + 1 % Augmentations individuelles en 1986 : + 0,4 % (augmentation générale supplémentaire de 0 à 1 % selon MBA)
26	Laminage-forage-tréfilerie (production de barreaux d'acier destinés à la fabrication d'outils d'usinage des métaux)	150			Un seul établissement en France. Appartient à un groupe suédois Augmentation générale de 3,5 % en 1985, 1,5 % en 1986 Augmentations individuelles de 1,5 % en 1985, 1 % en 1986
27	Fabrication de sanitaires céramiques	241 dans un établissement + 136 dans un autre	CFDT-CGT-CGC	CFDT-CGT-CGC	Appartient à la division Europe d'un groupe américain qui compte 30 000 salariés Augmentation générale de 4 % en 1985, 2,75 % en 1986 Augmentations individuelles de 0,5 % en 1985, 0,25 % en 1986 + 1,3 % prime performance

Entreprises	Activité	Effectifs	Syndicats présents	Syndicats signataires	Contenu de l'accord et/ou politique salariale
28	Construction véhicules automobiles	126	FO	FO	Un seul établissement Augmentation générale de 4,5 % en 1985, 1 % en 1986 Sous-traitant d'un grand groupe automobile
29	Laminage à froid de feuillards d'aciers	746 dans un éta- blissement	CFDT-CGT-FO	Pas d'accord sur les augmen- tations salariales	Quatre établissements qui totalisent 3 600 salariés pour l'entreprise considérée Cette entreprise appartient à un groupe nationalisé Augmentation générale 1986 : + 1,2 % Pas d'accord salarial sur les évolutions de la masse salariale. Seules les primes ont fait l'objet d'un accord

