

1989
ID
1

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE BIBLIOTHECAIRE

UNIVERSITE CLAUDE BERNARD - LYON I

D.E.S.S. EN INFORMATIQUE DOCUMENTAIRE

**Les systèmes de rémunération liés à l'appréciation
des performances individuelles dans la gestion des
ressources humaines : évaluation et bilan critique**

**Mémoire présenté par
Hacène ABBOUD**

**Sous la direction de Jean MOXHON
Conseil en gestion des ressources humaines à Paris**

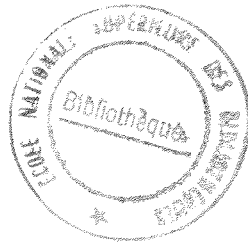
Septembre 1989

25ème promotion

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE BIBLIOTHECAIRES
UNIVERSITE CLAUDE BERNARD - LYON I

—
D.E.S.S. D'INFORMATIQUE DOCUMENTAIRE

Les systèmes de rémunération liés à l'appréciation des performances individuelles
dans la gestion des ressources humaines : évaluation et bilan critique



Mémoire présenté par
Hacène ABBOUD

sous la direction de Jean MOXHON

Conseil en gestion des ressources humaines à Paris

1989
ID
1

Septembre 1989

25^e promotion

SOMMAIRE

1ère Partie

	Page	
I	PRESENTATION DU SUJET	01
II	RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE	01
II.1	Stratégie de la recherche	01
II.1.1	La recherche automatisée	03
II.1.2	La recherche manuelle	05
II.1.3	Personnes et organismes contactés	06
II.2	Bilan de la recherche	06
II.3	Collecte et organisation des données	07

2^e Partie

	INTRODUCTION	08
I	CONTEXTE ET DONNEES GENERALES DU PROBLEME	09
I.1	Contexte historique et juridique	09
I.2	Contexte économique et social	11
I.3	Données théoriques	12
II	LA REMUNERATION DES PERFORMANCES	15
II.1	Objectifs de l'individualisation des salaires	18
II.2	Evaluation des postes	19
II.3	Evaluation des performances	20
II.3.1	Rôle et finalité d'un système d'appréciation	20
II.3.2	Les différentes méthodes d'appréciation	21
II.3.3	Procédures d'évaluation	22
II.3.4	Mise en place d'un système d'appréciation	22
II.3.5	Périodicité de l'appréciation	23
II.4	Les différentes formes de rémunération des performances	23
II.4.1	Les composantes d'une rémunération globale	23
II.4.2	Les formes de rémunération individualisées	26

	Page
III	EVALUATION ET BILAN CRITIQUE DE L'INDIVIDUALISATION 34
III.1	Evolution à travers des données d'enquêtes 34
III.2	Position des partenaires sociaux 35
III.3	Les limites de l'individualisation des salaires 38
III.3.1	Difficultés de mise en œuvre 38
III.3.2	Les effets pervers de l'individualisation 38
III.3.3	Les critiques du système d'individualisation 39
III.4	Quelques exemples 40
	CONCLUSION 43
	BIBLIOGRAPHIE 44
	ANNEXES
	1 Fiches des bases de données sélectionnées
	2 Listes des périodiques spécialisés
	3 Sources d'informations spécialisées en GRH
	4 Autres expériences d'entreprises

I PRESENTATION DU SUJET

Le présent travail nous a été proposé par M. Jean MOXHON, conseil en gestion des ressources humaines à Paris. L'objectif de ce travail est de répondre à une interrogation qui constitue l'une des préoccupations de M. MOXHON, à savoir si les systèmes de rémunérations liés à l'appréciation des performances individuelles ou, en d'autres termes, l'individualisation des salaires pratiquée depuis peu dans de nombreuses entreprises en France (qu'elles soient du secteur privé ou du secteur public), ont donné des résultats positifs ou non. Il s'agit donc de tirer un bilan et de faire l'évaluation d'une politique salariale dans un contexte français.

Alors qu'elle est pratiquée depuis longtemps aux Etats-Unis, en France, cette politique est relativement récente : elle n'a commencé véritablement à se généraliser qu'à partir des années 1980, sous l'influence de nouvelles données de l'environnement (concurrence accrue, désinflation, etc.). En même temps, elle s'inscrit dans une nouvelle stratégie des entreprises en matière de gestion des ressources humaines.

En personnalisant les rémunérations, ces entreprises ont cherché à remettre en cause toute progression automatique et collective de la masse salariale, à briser la rigidité des classifications professionnelles garanties par les conventions collectives (grilles établies à la Libération selon la méthode Parodi) et à promouvoir une politique de flexibilité de l'emploi et des salaires dont l'individualisation en est une forme particulière. Visant à récompenser les efforts ou performances individuelles, cette forme de rémunération devrait contribuer à augmenter à la fois la productivité du travail et la compétitivité de l'entreprise.

Fondée sur des méthodes d'évaluation dont l'objectivité et la transparence sont souvent contestées, l'individualisation des salaires est, aujourd'hui, de plus en plus remise en cause, même par ses propres promoteurs.

Le sujet étant ainsi bien délimité, notre recherche sera axée principalement sur les expériences françaises.

II RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE

II.1 Stratégie de recherche

Toute recherche bibliographique doit être nécessairement centrée sur le ou les objectifs fixés, la ou les questions auxquelles on cherche à apporter une réponse. De ceux-ci dépendent en fait, l'orientation et la démarche de recherche ainsi que le choix des instruments et des sources bibliographiques et documentaires.

Dans notre cas, il s'agit de faire l'évaluation d'une politique salariale, d'où l'intérêt et la nécessité de se référer essentiellement à des études de cas pratiques et des études fondées sur des enquêtes ou éventuellement des sondages. Toutefois, afin de comprendre et d'appréhender la nature du problème, il est utile de disposer de travaux théoriques ou d'analyses sur le sujet lui-même. Si les études de cas doivent être limitées au contexte français, par contre, la réflexion théorique ne doit souffrir d'aucune limitation - seul l'obstacle des langues peut limiter son utilisation.

Cela nous conduit, par conséquent, à privilégier certaines sources bibliographiques et d'informations spécialisées en gestion des entreprises et plus particulièrement en gestion des ressources humaines.

La première démarche consiste donc en un repérage de ces sources. A ce titre, le Guide des répertoires sur la recherche en sciences sociales et humaines publié en octobre 1987 par le Centre de documentation en sciences humaines (CDSH) du CNRS est de toute première importance. Il contient une liste des principaux répertoires de banques de données, de centres de recherche, de laboratoires et organismes publics de recherche en sciences sociales et humaines

ainsi que des guides concernant plusieurs domaines ou secteurs parmi lesquels il conviendrait de citer le précieux guide de Pascal NOFERI intitulé :

Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise. - Paris : Union des Ind. Métal. et Minières, 1987. - 334 p.

Cet ouvrage fait un état des lieux sur les recherches et innovations sociales réalisées par et pour les entreprises ainsi que sur les études et actions - expérimentations développées par ceux qui réfléchissent aux pratiques de gestion sociale. Celles-ci sont présentées en douze chapitres dont un sur les rémunérations. Un autre chapitre (p. 257-308) présente une centaine d'organismes spécialisés en gestion du personnel avec le nom de l'organisme et du responsable, l'adresse, le téléphone, les activités principales, les domaines d'intervention, les méthodes et outils, la diffusion des résultats, les effectifs et les relations avec d'autres organismes.

En ce qui concerne plus spécifiquement les bases de données intéressant la gestion des ressources humaines et, de façon générale, les politiques salariales, nous avons consulté les répertoires et guides suivants :

Guide des bases de données françaises sur la gestion des entreprises / Didier RETOUR, Brigitte TINLAND. - Grenoble : Inst. d'Adm. des Entreprises, 1981. - 318 p.

Notre choix s'est fait à partir des domaines couverts par chacune des bases présentées dans un tableau récapitulatif (p. 11-17). Ce guide a l'avantage d'être spécialisé.

Guide pratique des banques de données. Affaires sociales, Santé, Emploi / Ministère des Affaires sociales et de l'Emploi. - Paris : La Doc. fr., 1987. - 311 p.

Egalement spécialisé, ce guide contient plusieurs index dont un par thème, offrant ainsi une facilité d'accès. Les thèmes qui couvrent le mieux notre sujet sont "Economie" et "Emploi-Conditions de travail".

Répertoire des banques de données en conversationnel, 1987 / Association Nationale de la Rech. Tech. - 10^e éd. - Paris : Lavoisier (diff.), 1987. - 371 p.

Pluridisciplinaire, ce répertoire couvre plusieurs domaines et offre une facilité d'accès grâce à ses divers index. Notre sélection s'est faite à partir de l'index par sujet et des mots clés suivants : "Economie", "Sciences sociales et humaines" et surtout, "Gestion des entreprises".

L'ensemble de ces guides et répertoires présente pour chaque base ou banque de données, une fiche technique indiquant l'origine ou le producteur, le champ couvert, le type de données, la date de création, la périodicité de mise à jour, les produits ou services offerts et les conditions d'interrogation (serveurs, coût) - autant d'éléments qui interviennent dans le choix d'une base.

Par ailleurs, dans une démarche plus pragmatique, nous avons pris contact, au niveau de la région lyonnaise, avec certains organismes et centres de recherche ou de documentation spécialisés, ainsi qu'avec diverses personnes ayant des responsabilités au sein de ces organismes. Les conseils que ceux-ci nous ont donnés nous ont permis d'orienter notre stratégie de recherche. Il s'agit notamment de :

- Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Lyon
- Observatoire Economique de l'INSEE (Rhones-Alpes)
- Centre Associatif de Données (CAD)
- Entreprise et Personnel (EP)
- Institut d'Administration des Entreprises (IAE)
- Institut d'Etudes du Travail et de la Sécurité Sociale
- Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR).

Ces différents organismes disposent d'une documentation spécialisée qui satisfait tout à fait, dans certains cas, nos besoins.

Il existe de nombreux centres ou organismes publics et privés en France dont les activités concernent directement les entreprises. Leurs publications et les études qu'ils réalisent sont intéressantes pour nous, mais souvent difficilement accessibles, surtout quand elles émanent d'organismes ou d'entreprises privées.

A titre d'exemple, nous citerons plus particulièrement les CAD qui se définissent comme étant des "coopératives d'expériences d'entreprises à forte valeur ajoutée". Il existe douze centres régionaux en France et deux à l'étranger (Belgique et Canada). Les divers et nombreux partenaires du CAD constituent un réseau d'échange unique. Les CAD mettent à jour des dossiers d'autoconsultation, les enrichissent par des recherches et publient "La Lettre du CAD". Les dossiers bibliographiques et documentaires sur l'individualisation des salaires que nous avons pu consulter au CAD de Lyon, nous ont permis d'avancer rapidement dans notre recherche et de prendre connaissance d'une information non publiée.

II.1.1 La recherche automatisée

Il existe plusieurs bases de données sur la gestion des entreprises et les sciences sociales en général. Parmi les plus intéressantes à dominante française ou anglaise, nous en avons sélectionné six en fonction des critères suivants :

- couverture du domaine qui nous intéresse,
- importance du volume et des sources de données,
- période couverte.

Ces bases sont les suivantes :

- FRANCIS / DOGE et ECODOC (française),
- MERL-ECO (française),
- LABORDOC (Bureau International du Travail),
- ABI/INFORM (américaine),
- MANAGEMENT CONTENTS (américaine),
- MANAGEMENT AND MARKETING ABSTRACTS (anglaise).

Les bases américaines sont les plus importantes en volume.

Cependant, il ne nous paraît pas nécessaire et indispensable de les interroger toutes et ce, non seulement pour des raisons de coût mais aussi et surtout, pour des raisons contextuelles (limitation du sujet au contexte français) et d'exploitation (impossibilité d'exploiter une grande masse de données d'origines linguistiques et nationales différentes). D'autre part, pour ce qui nous concerne, ce n'est pas l'exhaustivité qui est recherchée. Par conséquent, nous nous sommes limités à l'interrogation des bases de données françaises.

- Interrogation de FRANCIS

L'interrogation de FRANCIS, base de données bibliographiques du CNRS en sciences humaines, sociales et économiques accessible sur le serveur Questel-Télé systèmes, a été faite le 10 février 1989 avec l'aide de Mme ANDRE, enseignante à l'ENSB. Limitée, dans un premier temps, au domaine de la Documentation sur la Gestion des Entreprises (DOGE), cette interrogation a été ensuite, dans un second temps, élargie au domaine de l'économie générale (ECODOC) afin de récupérer éventuellement d'autres références appartenant à ce dernier.

1ère étape :

Q.1- ..LIM DOGE/DO	
Q.2- /DE SALAIRE? OU REMUNER+ OU SYSTEME? DE REMUNER+	76 rép.
Q.3- INDIVIDU+ OU MERIT+	306 rép.
Q.4- 2 ET 3	
Q.5- ..VI TEST	11 rép.

La visualisation de la question 4 a donné 5 réponses pertinentes sur 11.

2^e étape :

Q.1- ..LIM/DO DOGE OU ECODOC	
Q.2- /DE SALAIRE? OU REMUNER+	389 rép.
Q.3- /DE PERFORMANCE? OU MOTIVATION? OU RENDEMENT	404 rép.
Q.4- 2 ET 3	16 rép.
Q.5- 4 ET INDIVIDU+	0 rép.

La visualisation de la question 4 nous a donné :

- 4 réponses sous ECODOC non pertinentes,
- 12 réponses sous DOGE dont :
- 9 réponses différentes de celles de la première étape,
- 6 réponses parmi ces 9 étant pertinentes,
- 3 réponses pertinentes identiques à celles de la 1^{ère} étape

Au total, nous avons 9 réponses correctes sur 16.

Cette seconde étape nous a permis de récupérer, grâce à une formulation différente des questions, six références dans le domaine DOGE. En additionnant les résultats des deux étapes et en éliminant les redondances, on obtient 11 réponses pertinentes sur 24.

- Interrogation de MERL-ECO

Base spécialisée dans les domaines des affaires, de l'économie et de la gestion des entreprises, MERL-ECO représente un volume de références beaucoup plus important par rapport à celui de FRANCIS/DOGE (28 000 contre 5 600). Elle est accessible sur les serveurs G.CAM et C.DIFF. L'interrogation a été faite le 14 avril 1989 avec la collaboration de Monsieur J.-P. LARDY (URFIST) sur le champ mots clés. L'équation de recherche est la suivante :

Q.1- SALAIRE\$1 OU REMUNERATION\$1	1 182 rép.
Q.2- PERFORMANCE\$1 ADJ INDIVIDUELLE\$1	10 rép.
Q.3- MERITE\$1 OU INDIVIDUALISATION OU PERSONN\$	4 243 rép.
Q.4- 1 ET 2	3 rép.
Q.5- 1 ET 3	307 rép.
Q.6- MERITE\$1 ET (INDIVIDUALISATION OU PERSONN\$) ET 1	3 rép.
Q.7- 4 OU 6	6 rép.

Après visualisation, les réponses aux questions 4, 6 et 7 sont toutes pertinentes alors qu'aucune des quatre premières réponses à la question 5 ne l'est. Au total, nous avons six bonnes réponses.

Une seconde interrogation a été faite le 6.9.1989 à la BPI Georges Pompidou (Paris) dont l'équation de recherche est la suivante :

Q.1- SALAIRES\$1 OU REMUNERATION\$1	1 198 rép.
Q.2- MERITES\$1 OU INDIVIDUALISATION OU PERSONNALIS\$5 OU PERFORMANCE\$1	1 200 rép.
Q.3-1 ET 2	61 rép.

Le nombre de réponses pertinentes est de 40, ce qui correspond à un taux de pertinence d'environ 65 %. Toutefois, la plupart de ces références sont identiques à celles retrouvées par la recherche manuelle.

Devant le peu de résultats obtenus à l'interrogation de ces deux bases de données, nous avons décidé d'entreprendre une recherche manuelle.

II.1.2 La recherche manuelle

Il s'agit pour nous de consulter prioritairement des fonds documentaires spécialisés. Au niveau de la région lyonnaise, les bibliothèques et centres de documentation qui nous ont donné le plus de satisfaction sont les suivants :

- le Centre Associatif de Données,
- le Service de documentation de l'ISEOR,
- la Bibliothèque de l'IETSS,
- la Bibliothèque Inter-Universitaire de Lyon,
- la Bibliothèque Municipale de Lyon.

Ce sont les dossiers bibliographiques et documentaires du CAD qui nous ont servi de point de départ et qui ont produit un effet "boule de neige". En effet, en prenant connaissance des principales sources d'information qui ont réellement consacré le plus d'articles sur le sujet, notre travail se trouve ainsi facilité. La consultation des fichiers d'ouvrages et/ou des collections de périodiques des autres centres et bibliothèques nous a permis de retrouver un nombre important de références sur notre sujet dont la majeure partie correspond à celles que nous avons relevées au CAD.

Comme instruments de recherche bibliographique spécialisée, nous avons utilisé surtout les index cumulatifs des périodiques français spécialisés que nous avons identifiés au CAD et dans le répertoire suivant :

Word list of social science periodicals = Liste mondiale des périodiques spécialisés dans les sciences sociales... - 7^e éd. - Paris : UNESCO, 1986. (voir annexe).

Afin d'établir une comparaison avec les résultats de notre interrogation de FRANCIS/DOGE et de récupérer les toutes dernières références saisies sur cette base, nous avons dépouillé tous les numéros, depuis sa création en 1981, de la revue "DOGE : Documentation Automatisée en Gestion des Entreprises" publiée par l'IAE de Grenoble. En utilisant tous les points d'accès possibles, il en résulte que toutes les références obtenues à l'interrogation figurent aussi dans cette revue exceptées certaines enregistrées en 1988. Il s'agit d'études de cas réalisées par des CAD.

D'autres bulletins et revues signalétiques ou analytiques publiés par des IRG (Instituts Régionaux de Gestion) et des IAE ont été dépouillés. Le résultat de toutes ces recherches manuelles a été fructueux.

II.1.3 Personnes et organismes contactés

Les premières personnes contactées ont été les responsables de l'information et/ou de la documentation de la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon et de l'Observatoire économique de la région Rhône-Alpes, sachant que les activités de ces derniers concernent directement les entreprises. Le type de données qu'ils exploitent ne permettant pas de répondre précisément à notre demande, elles nous ont donc orienté vers d'autres centres et organismes plus spécialisés, à savoir notamment le CAD et l'ISEOR.

L'ISEOR regroupe des chercheurs spécialisés en socio-économie des entreprises et publie la revue "Sciences de gestion" avec le concours du CNRS et de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, ainsi que "Les cahiers de recherche en gestion de l'ISEOR". Après consultation de la liste des travaux de ses membres, nous avons constaté qu'aucune étude ou article n'a été consacré au thème qui nous intéresse - la majeure partie des travaux portant sur d'autres aspects de la gestion des entreprises. Toutefois la documentation dont cet institut dispose, essentiellement des études et des revues spécialisées, nous a permis de retrouver plusieurs articles sur le sujet.

Le CAD (associé à Entreprise et Personnel) est le Centre le plus intéressant pour nous : il est le seul, parmi tous ceux que nous avons visités, à réunir une documentation spécialisée sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines et à constituer, comme nous l'avons dit précédemment, des dossiers bibliographiques et documentaires, régulièrement complétés et mis à jour, sur tous ces aspects et plus spécifiquement sur l'individualisation des salaires.

Ces dossiers contiennent les résultats de deux interrogations de bases de données (MERLECO et LABORDOC) faites en décembre 1987 par le CAD sur le thème des rémunérations. Ceci nous a évité de longs dépouillements d'une presse non spécialisée (quotidiens et hebdomadaires).

Il rassemble également de nombreuses études de cas non publiées réalisées dans le cadre de ses missions ou par d'autres organismes et entreprises privées. Ces études ne sont pas accessibles au public mais peuvent être commandées et achetées. Quelques unes ont été signalées dans la revue DOGE. Une liste complète de ces études figure dans l'ouvrage :

Guide Réalisations d'Entreprises...- réalisé par le Centre Associatif des Données ; avec la collab. d'Entreprise et Personnel, du Groupe des Industries Métallurgiques et de l'Association Française pour les Cercles de Qualité. - 2^e éd. - Montrouge : Ed. de l'ANACT, 1988.

Cette liste est classée par chapitres et par rubriques dont une sur les rémunérations, et indique, pour chaque monographie, son numéro de code, la taille (effectifs) et l'implantation de l'entreprise sur laquelle elle porte.

L'ensemble de ces études de cas et des nombreux articles de presse recueillis par le CAD sont d'un grand intérêt dans la mesure où ils permettent de rendre compte concrètement de la mise en oeuvre de cette politique et de ses résultats.

II.2 Bilan de la recherche

Comme nous l'avons déjà précisé, l'individualisation des salaires constitue un phénomène nouveau en France. La réflexion venant souvent tardivement - le temps d'une expérimentation, ceci explique le fait que la littérature consacrée à ce sujet n'a commencé à se développer de façon significative qu'à partir de 1984-1985. Celle-ci est surtout le fait de la presse spécialisée devenue, depuis quelques années, le canal privilégié d'expression d'une majorité d'auteurs scientifiques, ce qui explique le peu d'ouvrages consacrés à ce thème.

Par ailleurs, le développement des moyens d'expression écrite lié à celui du phénomène associatif (associations professionnelles, organismes publics et privés de plus en plus spécialisés) s'est traduit par une plus grande dispersion de cette littérature laquelle, quand elle n'est pas réellement accessible, devient difficile à réunir.

D'autre part, la plupart des producteurs de bases de données pratiquent une sélection des sources d'information documentaires, réduisant souvent celles-ci aux publications périodiques les plus importantes, ce qui explique l'absence, dans ces bases, d'un grand nombre d'articles de qualité publiés dans d'autres revues spécialisées.

La recherche manuelle fondée sur une bonne connaissance de ces sources est certainement la plus fiable ; mais elle nécessite beaucoup plus de temps de préparation. Dans notre cas, les résultats de la recherche manuelle sont les plus fructueux (142 références sur un total de 193 - les 51 autres étant le résultat de l'interrogation des deux banques de données).

II.3 Collecte et organisation des données

Du fait que la plus grande partie des références ont été obtenues grâce à la recherche manuelle et que nous ayons effectué celle-ci dans des centres et bibliothèques spécialisés, nous avons pu accéder, en même temps et dans plusieurs cas, aux sources primaires, ce qui nous a permis d'en collecter une partie.

Une première lecture rapide de quelques unes de ces sources montre la difficulté à les classer suivant chaque aspect du problème. Sauf dans certains cas (articles de presse courts), plusieurs aspects sont abordés. Toutefois, en retenant comme critère l'importance de l'aspect analysé dans chaque document, nous avons pu aboutir à la classification thématique suivante :

- généralités sur le sujet
- évaluation des performances
- individualisation des salaires
- expériences d'entreprise : résultats d'enquêtes et études de cas

Un peu d'humour pour commencer

L'humour contre les excès de l'organisation scientifique du travail

Un groupe de spécialistes de l'organisation du travail a assisté à un concert symphonique au Royal Festival Hall de Londres. Puis, réunis au Bureau des Méthodes, ils rédigèrent le rapport suivant :

« Pendant de longues périodes, les quatre joueurs de hautbois n'avaient rien à faire. Leur nombre doit être réduit et le travail mieux réparti sur la durée du concert, de manière à éliminer les pointes d'activité.

« Les douze premiers violons jouaient à l'unisson, c'est-à-dire des notes identiques. Le personnel de cette section doit subir des réductions massives : si une grande intensité sonore est requise, on peut l'obtenir à l'aide d'amplificateurs électroniques appropriés.

« Le coefficient d'utilisation du triangle est extrêmement faible. On a intérêt à utiliser plus largement cet instrument, et même à en prévoir plusieurs. Son prix d'achat étant bas, l'investissement correspondant serait très rentable.

« Le remplacement du piano à queue par un piano droit, moins encombrant, permettrait d'utiliser plus rationnellement l'aire de stockage du magasin de rangement des instruments.

« Il est recommandé de normaliser la durée de toutes les notes en la ramenant à la double-croche la plus rapprochée. De la sorte on pourra dans une plus large mesure faire appel à des exécutants de qualification moins élevée.

« Il est tout à fait inutile de faire répéter aux instruments à vent des passages déjà exécutés par ceux à cordes. On peut estimer que, si tous les passages redondants étaient supprimés, la durée du concert pourrait être ramenée à 20 minutes, ce qui réduirait les frais généraux (économie de chauffage, surveillance, usure des fauteuils, etc.)... » (*)

(*) Cité dans : Bernard MARTORY et Daniel CROZET, *Gestion des ressources humaines*, Nathan, 2^e éd., 1986.

L'environnement change... la gestion des hommes aussi

Règlement intérieur d'une entreprise (1880)

1) Piété, propreté et ponctualité font la force d'une bonne affaire.

2) Notre firme ayant considérablement réduit les horaires de travail, les employés de bureau n'auront plus à être présents que de sept heures du matin à six heures du soir, et ce, les jours de semaine seulement.

3) Des prières seront dites chaque matin dans le grand bureau. Les employés de bureau y seront obligatoirement présents.

4) L'habillement doit être du type le plus sobre. Les employés de bureau ne se laisseront pas aller aux fantaisies des vêtements de couleurs vives, ils ne porteront pas de bas non plus, à moins que ceux-ci ne soient convenablement raccommodés.

5) Dans les bureaux, on ne portera ni manteau, ni pardessus. Toutefois, lorsque le temps sera particulièrement rigoureux, les écharpes, cache-nez et calottes seront autorisées.

6) Notre firme met un poêle à la disposition des employés de bureau. La charbon et le bois devront être enfermés dans un coffre destiné à cet effet. Afin qu'il puisse se chauffer, il est recommandé à chaque membre du personnel d'apporter chaque jour, quatre livres de charbon durant la saison froide.

7) Aucun employé de bureau ne sera autorisé à quitter la pièce sans la permission de M. le Directeur. Les appels de la nature sont cependant permis, et pour y

céder, les membres du personnel pourront utiliser le jardin au-dessous de la seconde grille. Bien entendu, cet espace devra être tenu dans un ordre parfait.

8) Il est strictement interdit de parler durant les heures de bureau.

9) La soif de tabac, de vin ou d'alcool, est une faiblesse humaine, et comme telle, est interdite à tous les membres du personnel.

10) Maintenant que les heures de bureau ont été énergiquement réduites, la prise de nourriture est encore autorisée entre 11 h 30 et 12 h mais, en aucun cas, le travail ne devra cesser durant ce temps.

11) Les employés de bureau fourniront leurs propres plumes. Un nouveau taille-plume est disponible sur demande, chez M. le Directeur.

12) Un senior, désigné par M. le Directeur, sera responsable du nettoyage et de la propreté de la grande salle ainsi que du bureau directorial. Les juniors et les jeunes se présenteront à M. le Directeur quarante minutes avant les prières et resteront après l'heure de fermeture pour procéder au nettoyage. Brosses, balais, serpillères et savon seront fournis par la Direction.

Les propriétaires reconnaissent et acceptent la générosité des nouvelles lois du travail mais attendent du personnel un accroissement considérable du rendement, en compensation de ces conditions presque utopiques. (*)

(*) Source : *Flash BPT*, Journal de la Banque Populaire de l'Yonne.

Voici deux exemples qui illustrent très bien les préoccupations de tout temps des entreprises en matière de gestion du personnel.

Nous pouvons en déduire que les problèmes de rentabilité du capital, de productivité du travail, de motivation, bref d'optimisation des ressources constituent la principale préoccupation et le souci permanent des chefs d'entreprise et que les solutions à ces problèmes dépendent en grande partie de l'organisation et de la gestion des ressources humaines.

Si cette préoccupation demeure la même à travers les différentes époques, par contre les modes et les méthodes d'organisation et de gestion changent et évoluent pour s'adapter plus ou moins aux changements et aux évolutions de l'environnement. C'est ainsi qu'on est passé de modes d'organisation et de gestion rigides (de type taylorien par exemple) liés à une époque où le facteur travail était plus important que le facteur capital et à un environnement non concurrentiel, à des modes plus souples liés à un environnement caractérisé par une prédominance du facteur capital et une concurrence accrue.

Sous l'effet de multiples contraintes et face à ces transformations de l'environnement, les entreprises ont conduit des politiques diverses de gestion des ressources humaines qui ont, néanmoins, un objectif commun : la recherche de la flexibilité ou plutôt des "flexibilités sociales" pour reprendre l'expression de Bernard Martory (n° 06) - flexibilité définie comme "l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux".

Après celles de l'emploi et du temps de travail, c'est, depuis une dizaine d'années, au tour des systèmes de rémunération que s'est appliquée cette flexibilité.

Ainsi, à une gestion collective des salaires, s'est substituée progressivement une gestion individualisée prenant en compte les capacités et les performances de chaque salarié ou catégorie de salariés. Comment alors s'est opéré ce passage ? Comment l'individualisation est-elle mise en œuvre ? Quels sont ses résultats ? C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre.

I CONTEXTE ET DONNEES GENERALES DU PROBLEME

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il serait utile de rendre compte des principales données contextuelles ou facteurs qui ont déterminé ou influencé les politiques d'individualisation des salaires : données historiques et juridiques, socio-économiques, théoriques.

I.1 Contexte historique et juridique

En France, jusqu'à une date récente, note Bertrand Wallon (n° 115), la régulation salariale s'est fondée sur les mécanismes mis en place après la Libération :

- des arrêtés de classification par branche professionnelle (arrêtés Parodi-Croizat) repris par les conventions collectives dès que leur libre conclusion a été permise (en 1950) ;
- une politique publique de fixation d'un taux minimum légal (le SMIG puis le SMIC) qui, indexé sur l'évolution du pouvoir d'achat ouvrier, s'est vu reproché, par les milieux patronaux, son effet de "tassement" de l'éventail des salaires.

Les conventions collectives ou leurs avenants salariaux, tout en portant sur des taux de salaire de base souvent irréalistes et inférieurs aux salaires pratiqués, ont gouverné de fait l'évolution des salaires réels de façon relativement homogène dans les entreprises d'une même branche. Malgré l'interdiction en droit de l'indexation sur le niveau des prix de détail (art. 79 de l'ordonnance du 30.12.1958), les accords professionnels ou les recommandations patronales ont assuré au cours des "30 glorieuses" la garantie et même la progression significative du pouvoir d'achat des salaires.

L'individualisation apporte ainsi une triple rupture :

- la décision se déconcentre du niveau de la branche vers l'entreprise ;
- les augmentations générales ne sont pas le seul ni même le principal facteur d'évolution des salaires ;
- le maintien et *a fortiori* le gain du pouvoir d'achat ne sont plus automatiquement assurés.

Cette substitution, intervenue paradoxalement au moment où les lois Auroux (notamment celle du 13.11.1982) rendaient obligatoire la tenue annuelle d'une négociation salariale dans chaque entreprise dotée d'une présence syndicale, ne manque pas d'apparaître dans les résultats de ces négociations :

- le nombre d'accords signés et comportant des augmentations individuelles (le plus souvent associées à des augmentations générales) progresse d'une année à l'autre : il passe de 25 % en 1985 à 40 % en 1986 ; cette part est sans doute plus importante dans les entreprises où la négociation n'a pas abouti à un accord ;
- la part réservée aux augmentations individuelles dans le taux global prévu s'accroît, alors même que ce taux lui-même se réduit d'une année sur l'autre (du fait de la désinflation) : pour un taux d'augmentation des salaires négocié en moyenne entre 4 et 5 % en 1981 et entre 2 et 3 % en 1986, les augmentations individuelles se voient affectées le tiers du total en 1985 et la moitié en 1986*.

La nouvelle conception-Delors du salaire (que celui-ci, alors ministre de l'Economie, a exposé en 1983 dans le cadre d'un plan de lutte contre l'inflation) confirme cette tendance et constitue un élément incitatif en faveur de l'individualisation. Cette conception du salaire (connue sous le vocable de "salaire trinôme") comporte trois parties :

- le salaire-parité qui correspond à la partie fixe ;
- le salaire-spécificité qui doit être fonction des performances de l'entreprise ;
- et le salaire-promotion qui doit être fonction des performances individuelles.

Cette conception reprend en fait celle du cabinet de conseil Hay, alors que la CFDT en défend une autre (appelée "salaire binôme") qui comprend deux parties :

- le salaire de progrès (identique pour tous les salariés) ;
- et le salaire de fonction, qui doit rémunérer les responsabilités et la qualification.

Mais en réalité, ce mouvement vers un système flexible de rémunération des performances a déjà été amorcé avec les formes classiques mises en place en 1959 pour l'intéressement des salariés à l'entreprise (régime facultatif), en 1967 pour la participation aux résultats (régime obligatoire dans les entreprises de plus de 100 salariés) et en 1970-71 pour l'actionnariat des salariés (facultatif), toutes remodelées par l'ordonnance du 21.10.1986 (pour les deux premières) et par les lois du 9 juillet 1984 et du 17 juin 1987 (pour la dernière). Toutes ont en commun d'asseoir sur la performance collective des salariés un élément de leur rémunération tout en flexibilisant en fonction des résultats de l'entreprise.

* Source : ministère des Affaires sociales et de l'Emploi, "La négociation salariale en 1986"

I.2 Contexte économique et social

Ce sont sans doute les pressions de l'environnement technico-économique qui poussent le plus les entreprises à évoluer et à s'adapter. Les conditions actuelles de concurrence et de compétitivité, l'internationalisation des marchés leur imposent non seulement l'intégration des nouvelles techniques mais aussi et surtout l'adaptation de leurs outils de gestion. C'est dans ce contexte que l'on peut situer la recherche des flexibilités du temps de travail, de l'emploi et des salaires.

Comme le souligne G. Duthil (n° 134), le concept de flexibilité des salaires est né de l'idée que le ralentissement de la croissance et sa contrepartie, le chômage, ne peuvent s'expliquer que par une grande rigidité des salaires réels réduisant les taux de profit des entreprises et incitant à la substitution du travail par le capital.

Les politiques de salaire représentent, plus que les autres, des enjeux importants pour les partenaires sociaux. Mais si, pour les salariés et leurs représentants ces politiques leur assurent ou non la croissance du pouvoir d'achat, pour les entreprises, par contre, l'accroissement des coûts de production pénalise la compétitivité et la nécessaire adaptation de la production à la demande sur le marché par des investissements.

Les systèmes de rémunérations variables (liés aux performances ou aux résultats des entreprises) permettent de trouver un équilibre entre ces deux exigences.

La lutte contre l'inflation que mènent les pouvoirs publics, le blocage des salaires et l'interdiction en droit de l'indexation des salaires sur les prix constituent un autre facteur important qui a joué en faveur de l'individualisation des salaires. Le tableau 1 montre l'évolution de la politique salariale des pouvoirs publics de 1980 à 1986.

Sur le plan social, les facteurs importants ayant favorisé l'individualisation sont liés :

- au contexte général de démobilisation syndicale : affaiblissement de la représentativité syndicale, désaffection par rapport aux formes classiques d'organisation des salariés, remise en cause des droits traditionnels de leurs représentants, etc. ;
- à l'évolution des comportements et des mentalités allant dans le sens d'une "individualisation des rapports sociaux", d'une dynamique personnelle et d'une affirmation de soi ;
- à l'acceptation des principes sur lesquels repose l'individualisation, à savoir la récompense du mérite ou des efforts individuels.

Tableau 1 : Evolution du taux de salaire horaire dans les entreprises non financières de 1980 à 1986 (glissement semestriel en %)

Année	SEM 1	SEM 2	Commentaire
1980	7,3	7,0	Rigueur Barre
1981	6,5		
1981		8,6	Relance Mauroy
1982	8,2		
1982		4,0	Blocage
1983	5,9		Sortie du blocage
1983		4,6	Désindexation Delors
1984	3,5	3,2	
1985	2,9		
1985		2,8	Désinflation "surprise"
1986	1,8	1,5	
1980-1986	9,6		
Moyenne annuelle	9,6		

Source : OFCE

Selon un sondage-Sofres (effectué en avril 1986 auprès d'un échantillon national de 1 000 personnes représentatif de l'ensemble de la population française âgée de 18 ans et plus), 52 % des personnes interrogées se prononcent en faveur de la rémunération au mérite. Il faut sans doute nuancer ce résultat car si cette forme de rémunération est plus acceptée chez les indépendants et les cadres supérieurs (65 et 61 %), elle l'est beaucoup moins chez les ouvriers et les employés (49 et 46 %). De même, au regard des opinions politiques, plus on va vers la gauche moins elle est acceptée.

I.3 Données théoriques

La réflexion théorique sur les problèmes de gestion ou de management des entreprises en général, des ressources humaines en particulier, a bien évolué depuis Taylor soit pour intégrer dans son champ des données qui n'étaient jusque là pas prises en compte ou de nouvelles données, soit pour remettre en question des modèles jugés inadaptés ou désuets. Ce sont surtout les problèmes de motivation et d'intégration des salariés qui sont au centre des préoccupations théoriques à travers les différentes écoles de pensée.

L'individualisation des salaires s'inscrit dans un cadre théorique et conceptuel nouveau dont les éléments essentiels sont :

- la désindexation et la recherche des flexibilités ;
- la redéfinition du contenu donné à la gestion des ressources humaines et l'abandon de la traditionnelle administration du personnel ;
- la notion de culture et de projet d'entreprise ;

- la notion de potentiel et l'investissement dans les hommes ;
- la cohérence par la stratégie sociale et l'approche en termes de *Personnel-Mix*.

En ce qui concerne plus particulièrement cette dernière, il s'agit, comme le note Bernard Martory (n° 06), d'organiser l'arbitrage entre les différentes composantes de la politique sociale, en intégrant dans une stratégie cohérente cinq éléments : la politique salariale et sociale, la valorisation sociale des salariés, le climat et les comportements sociaux, les relations paritaires, l'image sociale interne et externe de l'entreprise.

Chacun de ces éléments regroupe plusieurs facteurs de la politique de gestion des ressources humaines, mesurée par une batterie de clignotants, comme l'indique le tableau 2.

Plus concrètement, parmi toutes les questions que cette réflexion a pris en compte, quatre préoccupations importantes (recueillies par Paul Evans auprès de 25 responsables sociaux) méritent d'être soulignées :

- les problèmes d'identification et de développement du potentiel de management et les questions liées au planning du personnel ;
- les problèmes de motivation du personnel ;
- les problèmes d'organisation en terme de centralisation/décentralisation ;
- les questions liées à la mobilité.

En effet, ces quatre problèmes ne représentent pas moins de 91 % des préoccupations prioritaires.

On comprend ainsi tout l'enjeu de l'individualisation qui dépasse les simples objectifs de rentabilité ou de productivité du travail mais vise surtout un changement des comportements et des rapports des salariés à l'entreprise.

Théoriquement en effet, l'individualisation devrait permettre non seulement d'accroître la productivité du travail et la compétitivité de l'entreprise, mais aussi et surtout, un recentrage des potentialités (donc du personnel) autour du projet et de la culture d'entreprise à l'exemple du modèle japonais ou américain.

L'individualisation correspond donc à des nouvelles stratégies de management et des politiques de motivation et d'intégration des salariés dans l'entreprise.

Tableau 2 : Les éléments constitutifs du *Personnel-Mix* et leur évaluation

Composantes du <i>Personnel-Mix</i>	Domaine des choix stratégiques	Exemples de clignotants de mesure	Composantes du <i>Personnel-Mix</i>	Domaine des choix stratégiques	Exemples de clignotants de mesure
Politique salariale et sociale	Niveau des salaires	Enquêtes de salaires positionnement de l'entreprise % du chiffre d'affaires	Climat et comportements sociaux	Climat social	Nombre de demandes de mutations Valorisation en fonction de résultats d'enquêtes périodiques
	Avantages sociaux Autres avantages Évolution de la masse salariale Augmentation de salaires ● salaire de base ● mérite	% des coûts de l'entreprise % moyen d'augmentation par catégorie Nombre de bénéficiaires % moyen		Conflits sociaux	Nombre de journées non travaillées Taux Taux
Valorisation sociale des salariés	Effectifs Gestion des carrières	Niveau par catégorie Ancienneté par catégorie Age moyen par catégorie Nombre de promotions Internes % de postes pourvus par l'intérieur Nombre de départ regrettés % de postes ayant un successeur identifié et prêt	Relations paritaires	Expression des salariés	Taux de participation aux réunions Nombre de vœux et d'avis émis Voir indicateurs spécifiques
	Recrutement	Satisfaction des nouveaux entrants Satisfaction des hiérarchiques Nombre de départs en période d'essai Coût moyen d'un recrutement		Autres dysfonctionnements	
	Formation	Budget (% du chiffre d'affaires) Accroissement de productivité mesuré Appréciation des salariés	Représentativité syndicale	Taux estimé de syndicalisation Taux de participation du personnel aux élections Budget	
	Conditions de travail	Aménagement du temps de travail (temps moyen travaillé) Budget consacré aux améliorations (% du chiffre d'affaires) Investissements consacrés aux équipements sociaux	Instances paritaires	Nombre de postes pourvus Heures de délégation prises Nombre de négociations ayant abouti Coût du dialogue social	
	Licenciements	Nombre	Qualité des négociations		
			Niveau global du dialogue social		
			Image interne de l'entreprise Image externe Difficultés de recrutement	Valorisation suite à enquête spécifique <i>Idem</i> Nombre de candidatures pour pourvoir un poste Nombre de candidatures spontanées Nombre d'annonces nécessaires pour pourvoir un poste Nombre de départs à la concurrence	
			Image sociale de l'entreprise		
			Départs		

II LA REMUNERATION DES PERFORMANCES

Avant de voir quelles sont les différentes formes de rémunération liées aux performances individuelles, il convient d'examiner les objectifs de l'individualisation des salaires (car c'est par rapport à des objectifs qu'on peut mesurer le degré d'efficacité ou de réussite d'une politique), ainsi que les problèmes d'évaluation des postes et des performances, autant d'aspects indissociables de la gestion des salaires.

En effet, la mise en œuvre d'une politique d'individualisation des salaires comporte normalement trois étapes : évaluation (ou classification) des postes, évaluation des performances individuelles (ou collectives), détermination des taux et du mode de rémunération (ou d'augmentation) individuelle - chacune des étapes utilisant des critères différents. Le schéma 1 permet de situer chacune des étapes dans un processus normal de gestion des ressources humaines.

Mais, en pratique il arrive que cette procédure ne soit pas suivie. En effet, d'après une étude de G. Duthil (n° 134) portant sur une douzaine d'entreprises de tailles et d'activités différentes, les méthodes d'individualisation des salaires sont très disparates. Deux schémas extrêmes peuvent cependant être opposés, suivant que les entreprises intègrent ou non dans la procédure les méthodes d'évaluation des postes et de leurs titulaires (voir schéma 2).

L'étude note que, dans le cas d'une procédure développée et formalisée, les moyens mis en œuvre sont importants (classification des postes, entretiens d'appréciations et de développement, gestion informatisée des salaires et de leur évolution, procédure d'appel, etc.).

Le tableau 3 donne un aperçu de la disparité des moyens mis en œuvre et de l'hétérogénéité des procédures suivies à l'échelle d'une douzaine d'entreprises seulement (sur lesquelles porte l'étude) :

Tableau 3 : Système d'évaluation suivant les entreprises

Entreprises	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M
• Classification												
- interne + CC ¹	•		•	•		•					•	•
- externe cabinet conseil				•	•	•	•			•	•	
• Entretien												
- d'appréciation	•			•	•	•	•	•		•		
- d'explication		•									•	•
- formalisé	•			•	•	•	•	•		•		
• Système												
- libre		•	•		•			•	•		•	•
- déterminé peu formalisé				•		•				•		
- déterminé formalisé	•						•					
• Procédure d'appel	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

1 Conventions collectives

Schéma 1 : La gestion des rémunérations

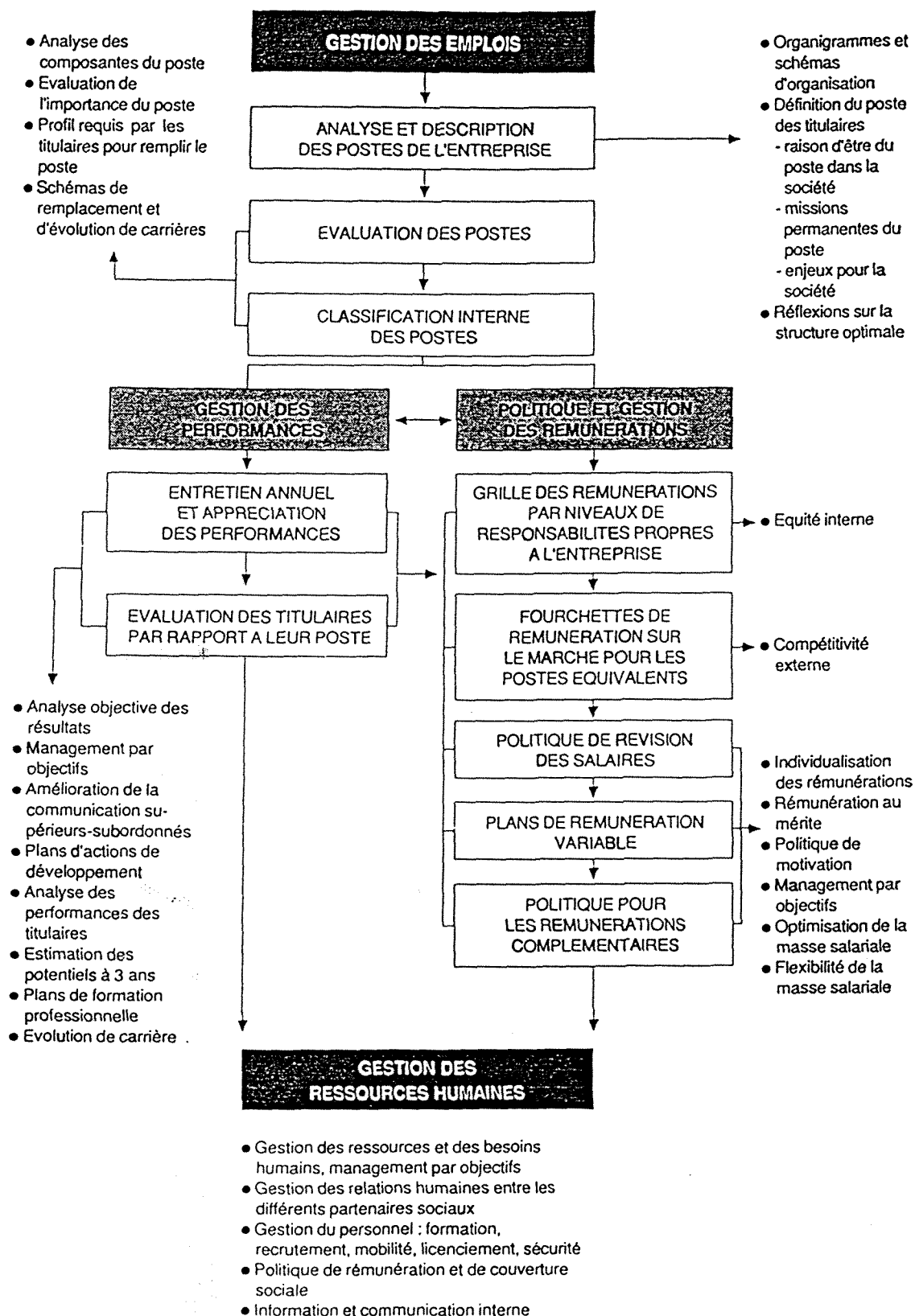
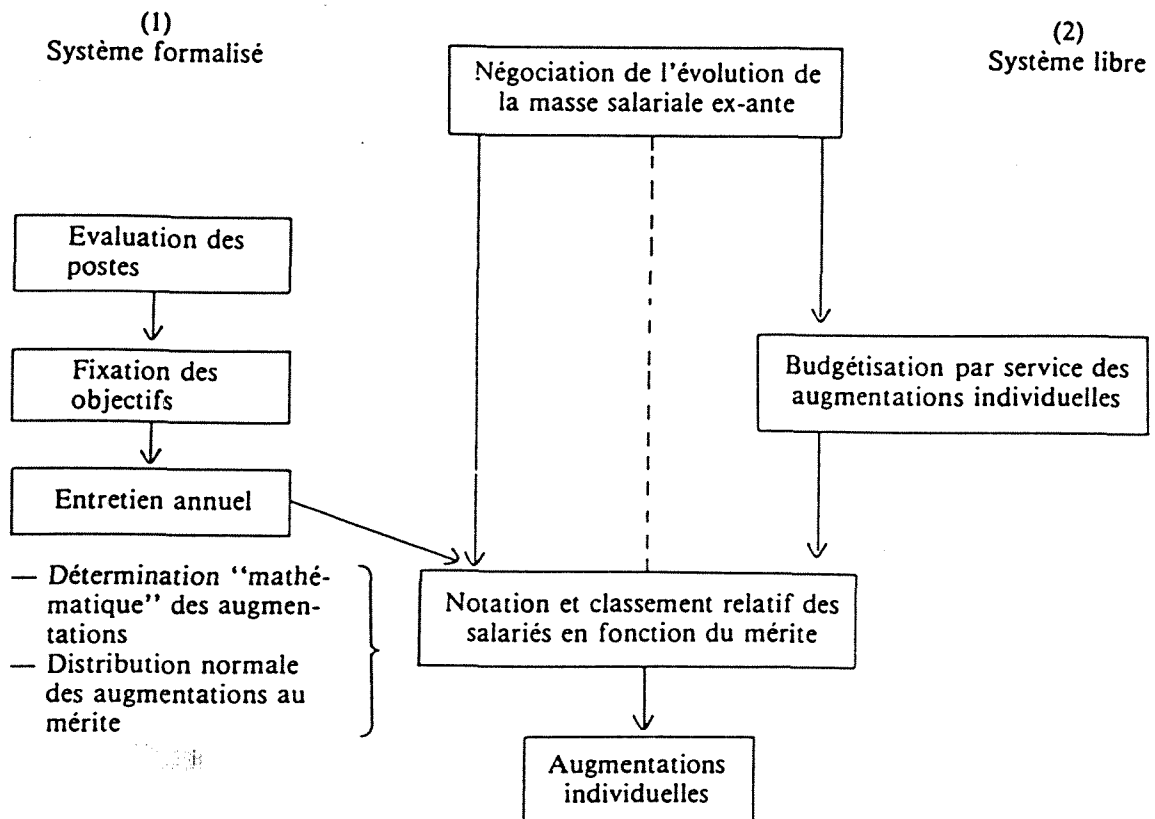


Schéma 2 : Processus : deux schémas opposés

II.1 Objectifs de l'individualisation des salaires

Notre préoccupation sur ce point n'est pas de recenser tous les objectifs possibles et imaginables d'un système de rémunérations variables, parmi lesquels on peut d'ailleurs distinguer entre objectifs généraux et objectifs spécifiques, entre objectifs implicites et objectifs explicites. Nous retiendrons seulement les plus communément admis et les plus fréquemment cités.

"Le Guide des salaires" réalisé par l'Equipe Rémunérations et Carrières (édition 1987/88) retient cinq objectifs des plans de rémunération variable propres aux entreprises qui sont des objectifs :

- d'équité, en se fondant sur une juste appréciation des performances et du mérite individuel et collectif ;
- de compétitivité, en compensant des salaires fixes de base qui peuvent être inférieurs au marché ;
- stratégiques, en étant relié à un management par objectifs ou à la réalisation de priorités correspondant au projet d'entreprise ;
- de flexibilité, par leur caractère aléatoire et variable, et d'optimisation de la répartition de la masse salariale ;
- de motivation des salariés, en rémunérant la contribution individuelle et d'équipe aux résultats économiques de l'entreprise.

On retrouve ces mêmes objectifs mentionnés dans la plupart des études et des analyses qui ont été consacrées à ce sujet, avec quelques autres non moins importants mais qui, presque tous, répondent soit à des contraintes internes, soit à des contraintes externes. En tenant compte de toutes ces études, nous avons pu identifier, pour notre part, six objectifs essentiels liés soit à une stratégie sociale, soit à une stratégie économique :

Objectifs sociaux :

- motivation et implication des salariés ;
- responsabilisation et plus large expression des salariés ;
- identification du potentiel, sélection et fidélisation de la main d'œuvre performante (par la formation des cercles de qualité, par exemple) ;
- remise en cause de la représentativité syndicale et intégration des salariés à la culture et au projet d'entreprise.

Objectifs économiques :

- flexibilité et optimisation de la masse salariale, ce qui permet à l'entreprise de mieux anticiper son évolution et de maîtriser la croissance des coûts salariaux ;
- remise en cause des critères et mécanismes traditionnels d'augmentation des salaires (indexation, pouvoir d'achat, prime d'ancienneté, etc.) ;
- accroissement de la productivité associée à une amélioration de la qualité et de la compétitivité de l'entreprise.

II.2 Evaluation des postes

L'évaluation des postes (ou des fonctions) est la première étape de l'individualisation des salaires ou du moins, est considérée comme l'étape préalable à une gestion individualisée des salaires. Pour Pascal Noferi (cité plus haut) deux cas de figure coexistent actuellement, représentés par :

- ceux qui considèrent qu'il faut privilégier les personnes et qui les rémunèrent en conséquence sur la base de leur formation initiale le plus souvent. Cette approche se fonde plus sur la notion de potentiel que l'on a bien souvent du mal à maîtriser, étant donné les interférences extérieures qui peuvent influencer le cours d'une carrière (phénomènes d'aura, différences culturelles, effets de halos, résistances, opportunités,...) ;
- ceux qui considèrent l'emploi comme primordial, définissent des critères pondérés nécessaires à la tenue d'un poste déterminé et essaient de trouver les individus susceptibles de posséder "le niveau d'exigences requis".

La méthode Hay appartient plutôt à cette seconde conception et s'appuie sur des enquêtes de rémunérations pour les cadres au niveau des secteurs d'activité et des pays.

La CEGOS a développé, pour sa part, une méthode de classification des emplois intermédiaire aux deux précédentes, et pratique également des enquêtes de salaires.

D'autres méthodes s'appliquent à des classifications *a posteriori* et prennent en compte la contribution de chacun aux résultats de l'entreprise pour déterminer une typologie.

Jacques Dubois (n° 52) a établi, quant à lui, une typologie regroupant quatre méthodes d'évaluation illustrées par des pratiques d'entreprises :

- le "positionnement relatif" qui consiste à situer chaque emploi sur une échelle de classifications : cadres hors position, cadres supérieurs, cadres confirmés, cadres assimilés-agents de maîtrise-techniciens supérieurs, agents de production professionnels, etc. ;
- la "*job evaluation*" qui utilise des critères tels que les connaissances, qualités requises, responsabilités assumées, obligations et les pondère suivant les postes étudiés ;
- la "lecture directe" qui est issue de la précédente et s'appuie sur les quatre critères prédéfinis ci-dessus, ainsi que sur deux grilles de lecture complémentaires (points et pourcentage) ;
- le "filtrage" qui utilise également des critères qualitatifs limités. Pour chaque emploi, on définit un niveau et un échelon. Les critères utilisés comprennent par exemple le type d'activité, les compétences, les exigences du poste, etc.

Il n'est évidemment pas de notre propos d'exposer ici toutes les méthodes utilisées ou mises au point. Nous nous limiterons à la méthode Hay qui est la plus répandue. Cette méthode, utilisée par de nombreuses entreprises (en particulier les grandes) pour élaborer leur grille d'évaluation, part de la description d'emplois et retient trois aspects (ou critères) fondamentaux : le savoir-faire, l'initiative créatrice et la finalité. Pour chacun de ces critères, des grilles d'évaluation standards permettent de classer les emplois : telle fonction pourra nécessiter un savoir-faire limité mais exiger de grandes capacités d'initiatives ou inversement.

La méthode Hay

L'évaluation des fonctions est la première étape de l'individualisation des rémunérations. La méthode Hay est l'une des plus répandues. Les postes sont cotés en "points Hay" en fonction de quatre critères :

- la compétence qui varie selon trois paramètres : le niveau de connaissances techniques (4 niveaux possibles), la compétence en matière d'organisation (2 niveaux), la compétence en relations humaines (3 niveaux) ;
- l'initiative créatrice qui varie selon le cadre dans lequel se place la réflexion (4 niveaux) et la difficulté des problèmes à résoudre (3 niveaux) ;
- la finalité qui prend en compte la liberté d'action (4 niveaux) et l'impact du poste sur les résultats (5 niveaux) ;
- enfin les conditions de travail qui combinent l'effort physique (3 niveaux), le niveau de risques (3 niveaux), l'environnement (3 niveaux).

Dans tous ces cas, comme le note Laurent Schwab (n° 108), "la mise en place de ces méthodes d'évaluation nécessite à l'évidence un temps considérable et soulève de nombreuses difficultés, dans la mesure où la formalisation poussée ne peut enlever une part de subjectivité. De plus, les technologies et l'organisation du travail évoluant rapidement, elles devraient, en toute rigueur, être reconduites périodiquement, sous peine de devenir obsolètes".

II.3 Evaluation des performances

Plus que l'évaluation des postes, celle des performances s'avère délicate et cruciale puisque c'est d'elle que dépendent les augmentations individuelles. Là aussi, rares sont les postes qui autorisent une mesure objective, sinon chiffrée, de la productivité individuelle. A tel point qu'au terme "évaluation des performances" les praticiens préfèrent parler "d'appréciation individuelle", reconnaissant de façon implicite qu'une part de subjectivité ne peut être évitée.

De même que l'évaluation des postes, celle des performances individuelles se pratique sous différentes formes (ou méthodes) et utilise divers critères qu'il n'est pas possible de recenser tous ici. De nombreuses études ont été consacrées à ce sujet : voir entre autres l'étude publiée par "La Semaine sociale Lamy", n° 161 et l'ouvrage de Besseyre des Horts (n° 01). La première analyse le rôle, les dangers, les buts, les critères, les procédures et les acteurs de l'appréciation. La seconde donne des définitions, les facteurs déterminants, présente les différents systèmes d'appréciation et en décrit la mise en place. Voyons d'abord le rôle d'un système d'appréciation avant d'examiner les différentes méthodes.

II.3.1 Rôle et finalité d'un système d'appréciation

Le rôle ou les finalités d'un système d'appréciation peuvent varier d'une entreprise à une autre. Parmi toutes celles qu'on a pu recenser, quatre sont importantes :

- la première et la plus courante des finalités d'un système d'appréciation est la mesure des performances qui sert généralement de base aux décisions d'augmentation individuelle des salaires mais aussi, de promotions ;
- l'évaluation et la gestion des potentiels (finalité ambitieuse certes, mais qui correspond au souci de développement des salariés qu'ont de nombreuses entreprises). Cette évaluation permet d'effectuer un bilan des compétences et sert de base à une gestion des carrières ;
- l'amélioration du climat social par une plus grande implication et expression des salariés dans la vie de l'entreprise ;
- le développement de la responsabilisation par la concrétisation de nouveaux rapports entre

responsables hiérarchiques et collaborateurs fondés sur une décentralisation et un partage des responsabilités et par la participation à la définition et/ou la réalisation des objectifs de l'entreprise.

II.3.2 Les différentes méthodes d'appréciation

Quatre méthodes d'appréciation ont pu être recensées, débordant le cadre de la simple problématique de l'individualisation des salaires mais pouvant lui servir de support :

- la méthode par "appréciation globale" qui débouche sur des appréciations du type "bon élément, personne à suivre, ne donne pas satisfaction". Simple mais très subjective ;
- la méthode de comparaison par paires (deux à deux) dont l'inconvénient est qu'elle ne permet pas d'isoler les éléments individuels des facteurs du groupe (l'ensemble d'un service par exemple) ;
- la méthode "par critères" - ceux-ci pouvant être généraux et systématiques (compétences, qualité du travail, initiative, degré d'adaptation, assiduité), fonctionnels (méthode de travail, sécurité) ou bien encore liés à des objectifs (volume de production, délai de traitement, efficacité, etc.). La méthode la plus riche certes, mais qui suppose une grille d'analyse affinée et soigneusement établie ;
- enfin, la méthode des "faits significatifs" qui consiste à enregistrer les faits particulièrement marquants et à relever les réactions individuelles quel que soit leur sens (positif ou négatif).

En ce qui concerne plus particulièrement les cadres, les méthodes utilisées sont le plus souvent comparables à celles pratiquées aux Etats-Unis. Dans ce pays, selon une enquête récente auprès de 1 300 entreprises américaines citée par Alain-Marie Carron (n° 43), cinq méthodes servent à évaluer les performances des cadres :

- le *management by objectives* (MBO), pratiqué par 43 % des entreprises consultées, mesure le degré de réalisation des objectifs et du plan d'action établis en commun par le cadre et son supérieur ;
- l'*objective based approach* (39 % des entreprises) ne fait pas appel à un plan d'action mais simplement à une détermination d'objectifs entre le cadre et son supérieur.

A celles-ci s'ajoutent trois autres formules utilisées seules ou en combinaison avec les premières :

- l'*essay*, où le supérieur rédige un rapport sur le travail du cadre considéré ;
- le système du *work standard*, où les résultats obtenus sont comparés à une grille de résultats attendus ;
- le système des *behaviorly anchored ratings* qui est une appréciation du travail à partir d'une échelle d'analyse comportementale.

Autant de méthodes qui se donnent pour objectif à la fois de connaître et de stimuler les salariés.

Quant aux critères d'évaluation, non seulement ils sont différents d'un secteur à un autre, voire d'une entreprise à une autre, mais aussi suivant la catégorie de salariés auxquels ils s'appliquent : critères d'objectifs pour les cadres, critères de productivité et de compétence pour les non-cadres, etc.

II.3.3 Procédure d'évaluation

Les systèmes d'appréciation se différencient tant dans la procédure concrète suivie que dans le document (ou support) écrit utilisé. Sans chercher à être exhaustif, Besseyre des Horts (n° 01) a pu différencier entre :

- appréciation hiérarchique et auto appréciation ;
- appréciation formelle et appréciation informelle ;
- appréciation périodique et appréciation irrégulière ;
- appréciation globale et appréciation analytique ;
- appréciation relative et appréciation absolue ;
- appréciation qualitative et appréciation quantitative (ou chiffrée).

Le choix d'un système d'appréciation n'est pas indépendant des raisons qui ont présidé à son établissement, en particulier de la place de l'appréciation dans le système de gestion des ressources humaines. Ce choix pourrait correspondre à une combinaison de plusieurs dimensions (ex : formelle, périodique, quantitative).

Cet auteur a donné l'exemple d'un système d'appréciation d'une grande entreprise française du secteur de la métallurgie lourde qui a connu depuis le début des années 80 une très forte mutation technologique, économique et sociale. Il constitue, par rapport aux dimensions formelles citées plus haut, un mix intéressant que l'on peut représenter sous la forme du tableau 4.

Tableau 4 : Profil du système d'appréciation

HIERARCHIQUE	+...+...+...+...+	AUTO-APPRECIATION
FORMELLE	+...+...+...+...+	INFORMELLE
GLOBALE	+...+...+...+...+	ANALYTIQUE
RELATIVE	+...+...+...+...+	ABSOLUE
VERBALE	+...+...+...+...+	CHIFFREE

Ce tableau illustre très clairement le fait qu'il n'existe pas une seule bonne méthode d'appréciation. Il faut s'interroger, en effet, sur la finalité du système qui est (ou que l'on souhaite mettre) en place avant de prendre des décisions sur la forme. Par ailleurs, d'après une étude réalisée par P. Lemaitre (n° 18), un des cas typiques observés dans plusieurs entreprises montre que l'évaluation des hommes est formalisée mais subjective.

II.3.4 Mise en place d'un système d'appréciation

La mise en place d'un système d'appréciation comporte théoriquement deux phases : une phase d'élaboration et une phase de mise en œuvre.

L'élaboration d'un système d'appréciation implique :

- l'engagement de la direction générale ;
- la définition claire de la finalité du système ;
- le diagnostic de l'existant ;
- le choix de la forme de l'appréciation.

La mise en œuvre peut se dérouler, quant à elle, en trois étapes :

- l'information du personnel et la formation de la hiérarchie ;
- l'implantation du système ;
- le suivi et la correction du système.

II.3.5 Périodicité de l'appréciation

En ce qui concerne le calendrier de l'appréciation et des augmentations individuelles, la plupart des études faites montrent que cette périodicité n'est pas la même partout mais, le plus souvent, elle est annuelle. C'est ce que révèle du moins une enquête VALREM de 1986 qui indique que plus de 80 % des entreprises enquêtées ont optées pour une périodicité annuelle. Les augmentations ou les primes individuelles interviennent donc après un entretien annuel d'évaluation généralement à la charge du supérieur hiérarchique. Celui-ci utilise une fiche d'appréciation (voir exemple p. 24) qui comporte un ensemble de critères chacun correspondant à plusieurs niveaux d'appréciation (quatre ou cinq généralement). La note attribuée à chaque salarié sert de base au calcul de l'augmentation de sa rémunération ou de sa prime. Un droit de recours pour les salariés est institué dans certaines entreprises (en particulier dans les entreprises ayant des systèmes formalisés).

II.4 Les différentes formes de rémunération des performances

II.4.1 Les composantes d'une rémunération globale

La rémunération des performances individuelles correspond, dans la plupart des cas, à une simple composante de la rémunération globale d'un salarié, celle-ci étant formulée, par Pascal Noferi (cité plus haut) de la façon suivante :

$$\text{Salaire} = R_f + R_p + R_e$$

- R_f représente la Rémunération liée à la fonction, c'est-à-dire la partie fixe qui correspond à un minimum garanti pouvant dépendre :
 - du secteur d'activité ;
 - de la zone géographique ;
 - de la taille de l'entreprise ;
 - du niveau de qualification exigée par le poste.
 (Pour ces quatre critères on fait souvent appel à des enquêtes de salaires) ;
- R_p représente la Rémunération des performances ;
- R_e représente la Rémunération en fonction des résultats de l'entreprise.

Ces deux derniers (R_p et R_e) constituent la partie variable qui lie les salariés à leurs performances (individuelles ou collectives) dans les fonctions occupées compte tenu d'objectifs définis en commun et des résultats de l'entreprise.

Un exemple d'une fiche « Appréciation de la qualification »

Le document ci-après est extrait d'une fiche « appréciation de la qualification » utilisée dans une entreprise industrielle pour individualiser les salaires. Les questions reprises ici appellent des réponses par oui ou par non ; elles sont complétées par des questions ouvertes.

C.F.

La qualification permet d'attribuer au salarié exerçant un emploi une valeur distinctive, fondée sur les caractères personnels de son travail. Cette qualification est déterminée par rapport à la classification de l'emploi, et donc, normalement, par rapport à l'échelle conventionnelle.

L'emploi permet à un salarié d'effectuer un travail spécifique. Deux facteurs permettent de classer ce travail :

- les exigences,
- les marges d'autonomie.

De même, deux facteurs permettent en parallèle de qualifier le salarié :

- la capacité (ou compétence),
- l'apport personnel.

En outre, l'engagement personnel situe le salarié, non plus par rapport à l'emploi qu'il exerce, mais par rapport à l'entreprise (attitudes et comportements). Cette valeur sera prise en compte dans la rémunération et le cadre du développement de carrière.

I. CONSTAT DE CAPACITÉ (OU COMPÉTENCE)

- Le salarié répond-il de façon satisfaisante aux diverses exigences de son emploi (prise d'informations et de décisions ; réalisations ; communication ; responsabilités économiques ; connaissances nécessaires ; éventuellement, responsabilités d'encadrement) ?

Si NON :

- A quelles exigences ne répond-il pas ?
- Préciser comment ou en quoi cela se manifeste.

II. CONSTAT D'APPORT PERSONNEL

- Lorsqu'elle existe, peut-on dire que le salarié utilise la marge d'autonomie permise par l'emploi ?

Si OUI :

- Préciser en quels domaines et comment cela se manifeste.
- Par rapports à la précédente appréciation, constate-t-on un progrès ?
- Où se situe le salarié aujourd'hui par rapport à hier dans le profil de l'emploi ?

III. CONSTAT D'ENGAGEMENT PERSONNEL

1) Disponibilité

- En dehors du cadre normal et prévu de l'exercice de son emploi (à la différence de l'adaptabilité), peut-on compter spontanément sur le salarié en cas d'aléas (dépassement ou variation d'horaires, déplacements ou remplacements au pied levé, etc.) ?
- Si OUI : préciser.

2) Présence au travail

- Peut-on compter sur la présence au travail effective et efficace du salarié (peu ou

pas d'absences ou de retards ; utilisation judicieuse des temps morts éventuels, etc.) ?

Si OUI : préciser.

3) Développement personnel

- Le salarié manifeste-t-il un intérêt particulier pour élargir ou approfondir ses connaissances professionnelles, ou développer de nouvelles compétences favorisant sa progression dans l'entreprise ?

Si OUI : préciser.

IV. ASPIRATIONS

- Le salarié est-il satisfait du contenu de son travail ?

Si NON :

- Pourquoi ?
- Désirerait-il changer d'emploi ?

- Le salarié est-il satisfait du mode d'exercice de son travail (horaire, salaire, milieu ambiant) ?

Si NON :

- Sur quoi porte cette insatisfaction ?
- Peut-on y remédier et comment ?

Synthèse des résultats observés

Résultats	Positifs	Partiels	Négatifs	Conséquences sur
Sur le plan des capacités				Salaire de l'emploi
Sur le plan de l'apport personnel				Salaire de progrès
Sur le plan de l'engagement personnel				Salaire de mérite
Sur le plan des aspirations				
	Zone de capacité de promotion	Zone de perfectionnement (Formation)	Zone de mutation ou rejet	

Plus concrètement, cette équation correspond à quatre éléments (ou composantes) de la rémunération globale définis par l'Equipe Rémunérations et Carrières (citée plus haut) :

- le salaire de base, fixé dans le cadre du contrat de travail ;
- une rémunération variable fondée sur l'appréciation du mérite ou des performances individuelles ;
- une rémunération sous forme de primes d'intéressement collectif ou de participation des salariés aux résultats financiers de l'entreprise dans un cadre légal (ordonnances de 1959 et 1967 modifiées par l'ordonnance du 21 octobre 1986) ou hors cadre légal (plan d'intéressement collectif propre à l'entreprise) ;
- une rémunération complémentaire plus ou moins liée à la fonction et/ou aux performances individuelles : rémunérations différées, avantages supplémentaires (en nature ou autres), prévoyance, actionnariat, etc.

Pour assurer la cohérence globale de leur politique de rémunération, les entreprises sont amenées à définir un rôle à chaque élément de rémunération dont bénéficient leurs salariés et doivent éviter les doubles emplois et des effets contradictoires.

Dans la réalité, les entreprises n'obéissent pas à des règles de gestion communes ni à des schémas uniformes, chacune optant pour une combinaison de ces formes qu'elle considère la mieux adaptée à sa situation. En effet, comme le montrent plusieurs études - citons entre autres celle de Dominique Eustache (n° 138), il existe une grande diversité de pratiques de gestion salariale, y compris entre entreprises appartenant à des marchés de produits identiques, soumises à des contraintes techniques et économiques comparables et relevant d'un même accord collectif de branche. Cette étude souligne également que, pour une même catégorie de salariés, le degré d'individualisation des salaires demeure extrêmement différent d'une firme à une autre.

Toutes ces composantes ont été décrites et analysées avec statistiques à l'appui (établies sur la base d'une enquête portant sur les entreprises de l'ensemble des secteurs d'activité et employant de 10 à 500 salariés) dans "Le Guide des salaires" réalisés par l'Equipe Rémunération et Carrières. Outre le salaire de base, il s'agit de :

- *la rémunération variable propre à l'entreprise* sous forme de primes (discrétionnaires, d'objectifs ou d'intéressement) ;
- *la participation aux résultats* (obligatoire pour les entreprises de plus de 100 salariés, facultative pour les autres). Institué par une ordonnance de 1967, ce régime a été assoupli dans le cadre de l'ordonnance du 21 octobre 1986 ;
- *l'intéressement des salariés à l'entreprise* (collectif et lié aux résultats économiques et financiers de l'entreprise). Institué par l'ordonnance du 7 janvier 1959, ce régime facultatif est modifié de façon favorable aux entreprises et aux salariés par l'ordonnance du 21 octobre 1986 ;
- *le Plan d'Epargne d'Entreprise (PEE)* : système permettant aux salariés d'une entreprise de participer à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Régime facultatif ouvert à toute entreprise, institué par l'ordonnance du 17 août 1967 dont les dispositions sont reprises en grande partie par l'ordonnance du 21 octobre 1986 ;

- *le Plan d'Options sur Actions (POA)* : facultatif mais sélectif, il permet aux salariés l'acquisition d'actions de leur entreprise ou d'une entreprise avec laquelle celle-ci a des liens financiers. Ce régime ne concerne pas les entreprises nationalisées. Institué par la loi du 31.12.1970 et son décret d'application du 7.6.1971, le POA a été aménagé successivement par la loi du 9.7.1984 (art. 8) et la loi du 17.6.1987 (chap. II) ;
- *les avantages supplémentaires* attribués à l'ensemble du personnel (tarifs préférentiels sur des produits ou services de l'entreprise, chèques restaurants et cantines d'entreprise, clubs ou installations sportives, magasins à prix préférentiels, etc. - tous avantages généralement non pris en compte comme éléments de rémunération) ou de manière sélective (voiture de fonction, voyages, logements, détente, santé, conseil, prêts, standing,...) ;
- *les régimes de retraites* (certains obligatoires, d'autres facultatifs) parmi lesquels les retraites par capitalisation ;
- *les régimes de prévoyance* : facultatifs, ils ont pour objectif d'offrir aux salariés des garanties contre les risques décès, invalidité, incapacité temporaire et prévoient des remboursements de frais médico-chirurgicaux ;
- *la déductibilité des cotisations de retraite et de prévoyance* dont les conditions sont définies dans la loi du 11.7.1985 (déductibilité fiscale) et le décret du 23.7.1985 (exonération de charges sociales) ;
- *le rachat d'entreprise par des salariés* : mécanisme qui permet aux salariés d'une entreprise de racheter celle-ci avec un apport de fonds personnels réduit et en bénéficiant d'une fiscalité particulière. Régi par la loi du 9.7.1984 sur le Développement de l'Initiative Economique, modifiée par l'article 26 de la loi du 17.6.1987 sur l'Épargne, ce régime a pour objectif de faciliter la transmission d'entreprise lors du départ à la retraite ou du décès d'un chef d'entreprise sans héritier intéressé d'affaire.

Toutes les formes de rémunération ne sont pas individualisées ni liées aux performances individuelles. Celles qui le sont font partie généralement des formes de rémunération facultatives et sélectives.*

II.4.2 Les formes de rémunération individualisées

Parmi toutes les formes de rémunération citées ci-dessus, celles qui "récompensent" le mérite ou la performance (qu'elle soit individuelle ou collective) sont :

la rémunération variable propre à l'entreprise sous forme de primes. Trois principaux types de primes sont définis :

- les primes discrétionnaires qui sanctionnent la réalisation des missions d'un salarié sur la base d'une appréciation directe par son supérieur hiérarchique. Elles sont assez souples mais comportent plusieurs inconvénients si elles sont utilisées seules et sans plan formalisé (inconvénients liés à leur subjectivité, leur variabilité et la difficulté de leur généralisation et de leur gestion). Ces primes peuvent se justifier pour des événements, résultats ou opérations exceptionnels, ou ~~par~~ une catégorie de salariés très limitée rattachée à la direction ;
- les primes d'objectifs qui s'inscrivent dans le cadre d'une politique de management par objectifs, sanctionnent l'atteinte et le dépassement d'objectifs (qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, individuels ou de groupe) fixés annuellement pour chaque salarié. Elles correspondent souvent à un pourcentage du salaire annuel de base des salariés ;
- les primes d'intéressement directement liées aux résultats économiques et financiers de

* Tous les textes légaux de référence cités ici figurent en annexe du *Guide des salaires* cité plus haut.

l'entreprise. Le bonus est la plus répandue des primes d'intéressement. Il a l'avantage d'être souple et réversible. D'après une enquête VALREM de 1986, 60 % des entreprises pratiquaient cette forme de rémunération variable (bonus) en 1982, 65 % en 1986.

Les tableaux 5 et 6 donnent une idée des pratiques des entreprises en matière de rémunérations variables et de critères utilisés pour la détermination de leur montant :

Tableau 5 : Répartition des entreprises selon leurs pratiques en matière de rémunération variable

<u>Pratique des entreprises</u>	<u>Cadres</u>	<u>Non-cadres</u>
Versent une rémunération variable	64,4 %	53,8 %
Ne versent pas de rémunération variable	35,6 %	46,2 %
Total	100 %	100 %

Tableau 6 : Répartition des entreprises selon le critère utilisé pour fixer le montant de la rémunération variable (en %)

<u>Critère</u>	<u>Cadres</u>	<u>Non-cadres</u>
Résultats de l'entreprise	72,7	58,7
Performance individuelle	60,7	62,0
Résultats de l'unité	25,5	17,4
Assiduité	12,4	33,1
Autres critères	8,4	14,1

On voit que près de deux entreprises sur trois versent une rémunération variable pour leurs cadres, et plus d'une sur deux pour leurs salariés non-cadres. Précisons aussi que, pour le tableau 6, les pourcentages sont calculés seulement par rapport à l'ensemble des entreprises versant une rémunération variable à l'exception de celles qui versent des primes discrétionnaires. Les totaux sont supérieurs à 100 % car de nombreuses entreprises combinent plusieurs critères à la fois.

L'intéressement des salariés à l'entreprise concerne l'ensemble des salariés et se pratique généralement dans le cadre d'Accords d'entreprise appelés Accords d'Intéressement et portant sur la durée, les établissements concernés, les critères et modes de calcul, les modalités de répartition, la périodicité des versements, etc.

En ce qui concerne les critères, trois possibilités sont offertes aux entreprises :

- un intéressement aux résultats,
- un intéressement à l'amélioration de la productivité,
- ou tout autre forme d'intéressement.

L'ordonnance du 21 octobre 1986 se limite à citer ces trois possibilités laissant aux entreprises la liberté de définir elle-même ses critères, la mise en œuvre et le mode de calcul de l'intéressement. D'où une variété d'Accords d'Intéressement appelés souvent "Intéressement maison" retenant souvent, comme critère, la performance (collective ou individuelle) pour leur répartition, comme le montrent les exemples suivants :

Pratiqué déjà depuis longtemps par certaines grandes entreprises (comme Auchan, depuis 1972) l'Intéressement doit son succès aux avantages qu'il offre par rapport à d'autres formes de rémunération variable :

- plus grande souplesse due à la nouvelle législation,
- exonération des charges sociales,
- disponibilité immédiate (alors que, dans le cadre de la participation, le salarié ne perçoit sa prime que cinq ans après),
- flexibilité (l'Intéressement est fonction des résultats).

Le tableau 7 (établi à partir des données de l'enquête réalisée par l'Equipe Rémunération et Carrière) donne une idée de l'ampleur de cette forme de rémunération :

Tableau 7 : Répartition des entreprises selon leurs pratiques et leurs projets en matière d'intéressement des salaires à l'entreprise

Ont un régime d'Intéressement des salariés en place en 1987	16
Envisagent de mettre en place un tel régime dans les deux ans à venir	15 *

* ce pourcentage a été calculé sur les entreprises qui n'ont pas mis en place ce régime en 1987

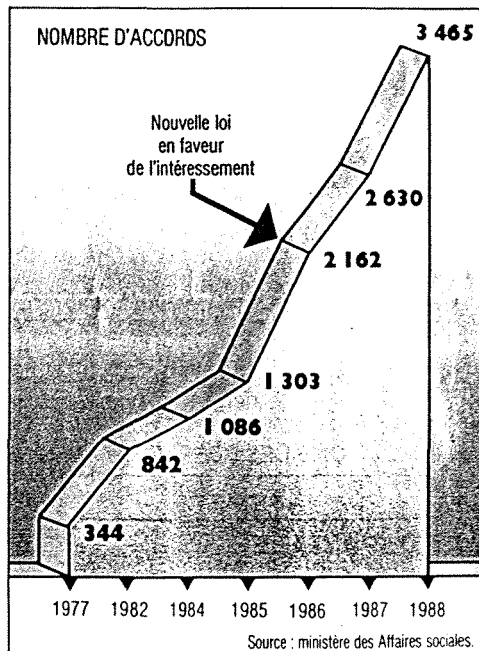
Tableau 8 : Un intéressement sur mesure

Entreprises	Prime perçue	Caractéristiques	Bases de calcul
Seita (6 400 salariés)	1 500 F*	égalitaire	→ performances → commerciales/ résultats
Bonduelle (4 100 salariés)	1 900 F (salaire moyen)	60 % égalitaire 40 % proportion nette au salaire	→ résultat d'exploitation consolidé
IBM (22 000 salariés)	2 100 F* (salaire moyen non-cadre)	proportionnelle au salaire	→ productivité
Indosuez (2 700 salariés)	3 500 F	égalitaire	→ résultats → absentéisme
Elsydel (190 salariés)	4 000 F	égalitaire	→ résultats nets
Glaenger-Spicer (1 520 salariés)	4 000 F*	égalitaire	→ productivité → qualité
Pont-à-Mousson (4 200 salariés)	4 000 F*	50 % égalitaire 50 % hiérarchisée	→ performances
Renault (71 900 salariés)	4 580 F (salaire minimum)	proportionnelle au salaire	→ résultats → performances par établissement
Générale sucrière (2 300 salariés)	5 400 F (salaire moyen ouvrier)	taux maximum 5 % du salaire annuel des ouvriers 10 % de celui des cadres supérieurs	performances par établissement → bénéfice net → dividendes versés aux actionnaires
Degrémont (750 salariés)	8 450 F (salaire moyen)	50 % égalitaire 50 % hiérarchisée	→ résultats

* estimations basées sur l'exercice 1988

Source : L'Usine nouvelle

D'autres chiffres cités par Anne Ravilly (n° 157) font état d'une nette progression de l'Intéressement depuis 1987. En effet, 3 465 Accords ont été recensés en 1988, soit trois fois plus qu'en 1984. Sa progression est spectaculaire dans les PME, puisque 70 % des accords signés ces deux dernières années l'ont été dans des établissements de moins de 100 salariés.

Tableau 9 : Les accords se multiplient

La nouvelle loi du 21 octobre 1986, plus souple que la précédente, a favorisé le développement des accords. Près d'un million de salariés en bénéficient aujourd'hui.

Quelques expériences d'entreprises

Entreprise 1

- Année de mise en place du régime : 1982.
- Partenaire de négociation : le Comité d'Entreprise.
- Critère d'Intéressement : les résultats de l'entreprise.
- Versement de l'Intéressement : uniforme pour tous les salariés.
- Montant versé en 1986 : 13 923 F.
- Accueil des salariés : favorable.
- Difficultés rencontrées : aucune.

L'entreprise est la société CERMEX. Elle emploie 142 salariés, dont 9 cadres, et a réalisé en 1986 un chiffre d'affaires de 61,8 millions de francs.

L'objectif poursuivi était principalement la flexibilité : l'Intéressement est lié aux résultats de l'entreprise et n'a pas le caractère d'avantage acquis.

Entreprise 2

- Année de mise en place du régime : 1985.
- Partenaire de négociation : le Comité d'Entreprise, les représentants syndicaux, les délégués du personnel.
- Critère d'Intéressement : les résultats de l'entreprise et les gains de productivité.
- Versement de l'Intéressement : proportionnel au salaire de base avec un montant minimum et un montant maximum.
- Montant versé en 1986 : minimum 3 000 F ; moyenne 3 187 F ; maximum 6 000 F.
- Accueil des salariés : adhésion massive.
- Difficultés rencontrées : l'accord ayant été signé avant l'ordonnance du 21 octobre 1986, l'administration a exigé des modifications substantielles du projet pour donner son homologation.

L'entreprise est la société ERMETO-HYDEXCO. Elle emploie 187 salariés, dont 23 cadres, et a réalisé en 1986 un chiffre d'affaires de 99,8 millions de francs.

Trois principaux éléments ont contribué à sélectionner ce régime : son effet immédiat sur la motivation des salariés, l'exonération de charges sociales et le fait que les montants versés sont liés à des résultats atteints sans engagement pour le futur.

Entreprise 3

- Année de mise en place du régime : 1984.
- Partenaire de négociation : le Comité d'Entreprise.
- Critère d'Intéressement : les résultats de l'entreprise.
- Versement de l'Intéressement : proportionnel au salaire de base.
- Montant versé en 1986 : minimum 1 800 F ; moyenne 5 500 F ; maximum 12 000 F.
- Accueil des salariés : favorable.
- Difficultés rencontrées : aucune.

L'entreprise emploie 82 salariés, dont 9 cadres, et a réalisé en 1986 un chiffre d'affaires de 440 millions de francs.

La principale raison du choix de l'entreprise pour ce régime a été la possibilité d'intéresser de manière immédiate les salariés aux résultats : les versements de l'Intéressement sont en effet effectués trimestriellement.

Les Plans d'Options sur Actions existent sous deux formes :

- les Plans d'Options sur Achat d'actions,
- les Plans d'Options de Souscription d'actions (qui, à la différence des premiers, portent sur des actions nouvellement émises).

Même si les gains qu'ils offrent sont différés et aléatoires, leurs avantages ne sont pas minimes :

- coût et fiscalité réduits (la plus-value d'acquisition est totalement exonérée d'impôt, la plus-value de cession est imposée au régime de droit commun des plus-values, c'est-à-dire au taux de 16 %) ;
- achat à des conditions préférentielles (l'entreprise peut accorder une réduction pouvant atteindre 20 % du prix d'offre de ses actions) ;

- constitution de capitaux de fin de carrière pour des cadres dont les régimes de retraite sont défavorables.

Les P.O.A. intéressent surtout la catégorie des cadres. Ils permettent en effet de fidéliser certains salariés à haut potentiel et de les motiver en reliant le montant des options qui leur sont attribuées à leur niveau de performance. Cependant leur méconnaissance et leur relative complexité expliquent leur faible utilisation dans les entreprises moyennes, comme le montre le tableau 10.

Tableau 10 : Répartition des entreprises selon leurs pratiques sur matière de Plans d'Options sur actions (en %)

Ont un Plan d'Options sur Actions en 1987	2
Envisagent de créer un tel Plan sur les deux ans à venir	3

Toutefois, les améliorations qui ont été apportées en 1987 à ce mécanisme, ainsi qu'une meilleure connaissance de leur intérêt tant pour l'entreprise que pour les salariés bénéficiaires devraient contribuer à son développement dans les années à venir.

Expérience d'entreprise

Nous décrivons ci-après une expérience de Plan d'Options sur Actions. Elle a été menée par la société SMT Goupil qui emploie 278 salariés dont 141 cadres, et a réalisé en 1986 un chiffre d'affaires de 500 millions de francs.

- Date de création du Plan d'Options sur Actions : 1986
- Type de Plan : Plan de Souscription d'actions nouvelles
- Bénéficiaire : Ensemble du personnel
- Pourcentage du capital social concerné : 19 %
- Montant des options :
 - variable en fonction de trois critères : la position hiérarchique, le salaire et la performance individuelle.
 - montants des options en 1986 : minimum 2 200 F, moyenne 66 000 F, maximum 583 000 F.
- Accueil des salariés : adhésion massive
- L'objectif poursuivi était de faire participer les salariés aux résultats de l'entreprise.

Les avantages en nature sont attribués de manière sélective suivant des critères quelquefois subjectifs (non définis), mais le plus souvent liés au niveau hiérarchique, à la fonction, au niveau de rémunération, à la performance. On comprendra que c'est aux cadres qu'ils bénéficient dans la plupart des cas. Il est difficile d'établir une liste exhaustive des divers avantages accordés, mais parmi les principaux, on peut citer :

- la voiture,
- le voyage,
- le logement,
- la détente (ou loisir),

- la santé,
- le conseil ou la formation,
- le prêt,
- le standing, etc.

Ils présentent cependant l'inconvénient d'être imposables (en principe du moins) pour le salarié et d'être mal adaptés au critère de performance du fait de leur rigidité : une fois attribués, ils ne sont généralement pas remis en cause. Certains peuvent toutefois être attribués de manière ponctuelle et peuvent ainsi servir à récompenser la performance : c'est le cas par exemple du voyage, du loisir (ou détente) et du prêt.

Les augmentations individuelles intégrées au salaire de base sont attribuées de manière sélective (contrairement à l'augmentation générale), en fonction du mérite ou de la performance des salariés : leur taux peut varier d'un salarié à un autre. Si beaucoup d'entreprises ont individualisé, au moins partiellement, le salaire de leurs cadres, moins nombreuses sont celles qui ont généralisé le salaire au mérite à leurs ouvriers et employés, et rares sont les entreprises qui ont supprimé totalement les augmentations générales. Toutefois certaines sociétés (comme IBM, Hewlett Packard, Digital Equipment, 3M France, etc.) pratiquent une politique salariale fondée uniquement sur les performances individuelles.

Le tableau 11 donne une idée des proportions d'entreprises pratiquant des augmentations individuelles uniquement et celles qui combinent augmentations générales et augmentations individuelles :

Tableau 11 : **Type d'augmentations accordées (en %)**

TYPE D'AUGMENTATIONS ACCORDEES	PROPORTIONS D'ENTREPRISES		TAUX MOYEN EN 1987	
	Cadres	Non-cadres	Cadres	Non-cadres
Augmentations générales uniquement	8,0	10,7	2,4	2,3
Augmentations individuelles uniquement	18,2	16,4	4,9	4,6
Combinaison d'augmentations générales et d'augmentations individuelles	72,4	72,4	5,7	5,5
Aucune augmentation en 1987	1,4	0,5	-	-

Dans les entreprises où il existe une procédure formalisée de révision des salaires, on utilise ce qu'on appelle une matrice de révision qui tient compte à la fois des niveaux de leur rémunération dans la fourchette de rémunération correspondant à leur poste. Voici un exemple de matrice des salaires :

Tableau 12 : Position de la rémunération du salarié dans la fourchette de rémunération de son poste (en %)

PERFORMANCE DU TITULAIRE	Partie inférieure	Autour du point médian	Partie supérieure
Exceptionnelle	8,0	6,0	4,0
Supérieure à la moyenne	6,0	4,0	2,0
Conforme au poste	4,0	0,0	0,0
Incomplète	0,0	0,0	0,0

III EVALUATION ET BILAN CRITIQUE DE L'INDIVIDUALISATION

Bien que la rémunération des performances soit ancienne (notamment sous certaines formes comme la prime d'objectifs, le bonus ou l'intéressement), elle n'a commencé à prendre de l'ampleur et à se généraliser véritablement en France qu'à partir des années 1980 sous l'effet de multiples pressions. Une décennie s'est presque déjà écoulée, des bilans et des constats ont été dressés et des critiques ont été faites qui remettent de plus en plus en cause l'individualisation des salaires, en mettant l'accent sur ses difficultés de mise en œuvre et ses effets pervers. Comment alors a-t-elle évolué ? Quel est le degré de consensus qu'elle a suscité ? Quelles sont ses difficultés et ses limites ? Quelles sont les conditions de sa réussite ? C'est à ces questions que nous allons essayer de répondre en nous référant à tous les documents disponibles.

III. 1 Evolution à travers des données d'enquêtes

Alors qu'elle a suscité un engouement certain au début des années 80, l'individualisation des salaires connaît depuis 1987 un essoufflement et un recul statistiquement visibles. Fautes de données globales et fiables, nous retiendrons quelques chiffres et indications significatifs (néanmoins des tendances) de cette évolution :

- de 1982 à 1983, selon une enquête du cabinet Hay, le pourcentage des entreprises appliquant l'individualisation des rémunérations aux non-cadres est passé de 2 % à 10 % (18 % aux cadres en 1982) ;
- en 1984, ces pourcentages sont de 50 % (pour ce qui concerne les cadres) et 35 % (au niveau non-cadres) ;
- en 1986, selon une enquête du ministère des Affaires sociales citée par *Le Monde* du 8 avril 1988 et portant sur 900 entreprises, 21,8 % des entreprises de plus de 10 salariés ont pratiqué un système d'augmentations individuelles (contre 19,1 % en 1985) ;
- une autre enquête du ministère du travail portant sur 1 400 entreprises indique qu'en 1986, 45 % des salariés appartenaient à des entreprises ayant pratiqué des augmentations individuelles (contre 42 % en 1985) ;
- en 1987, cette même enquête du ministère du Travail portant sur un même échantillon de 1 400 entreprises, indique le même pourcentage (45 %) ce qui souligne une réelle stagnation ;

- deux sondages effectués par l'UCC-CFDT auprès de quelques 1 100 cadres et 1 300 ouvriers et ETAM de tous les secteurs confirment plutôt un recul puisqu'en 1986, 45 % des cadres, 42 % des techniciens, 41 % des employés et 30 % des ouvriers ont vu leur salaire totalement ou partiellement individualisé, alors qu'en 1987, ils n'étaient respectivement plus que 42 %, 33 %, 34 % et 29 % ;
- enfin, pour 1988, ce fléchissement s'est confirmé selon une étude réalisée par le cabinet Hewitt sur un échantillon de 160 grosses entreprises et par un constat du cabinet Hay sur ses clients.

Ces chiffres sont évidemment à nuancer et à relativiser : dans la mesure où les enquêtes ne portent que sur des échantillons, ils ne peuvent pas être, par conséquent, représentatifs de l'ensemble des entreprises. Mais ils confirment tout de même une tendance à un fléchissement de l'individualisation dû à un certain désenchantement d'un grand nombre de partenaires sociaux. L'inflexion des discours est également significative.

III.2 Position des partenaires sociaux

De façon générale, la position a évolué plutôt dans un sens défavorable à l'individualisation des salaires telle qu'elle pratiquée dans un grand nombre d'entreprises ou, du moins, paraît nuancée.

Les salariés :

- Selon une enquête réalisée par Pragma pour le CNPF en 1985 (?), 56 % des salariés jugent leur mode actuel de rémunération insuffisamment motivant.
- Un autre sondage Sofres effectué pour *La Croix-L'Événement* en 1986 sur un échantillon de 1 000 personnes indique que 52 % sont favorables à l'individualisation.

Ces pourcentages sont également à relativiser et ne sont pas représentatifs de l'ensemble des salariés. Toutefois même si ceux-ci adhèrent aux principes de l'individualisation, ils sont, par contre, de plus en plus mécontents de ses modalités d'application. En témoignent les grèves ayant eu lieu dans de nombreuses entreprises (Chausson, Bull, Thomson, La SNECMA, et plus récemment Rhône-Poulenc, Propharm, Disturgil, Renault, la SNCF, etc.) pour le refus de l'individualisation et pour le maintien du pouvoir d'achat. Plusieurs études indiquent que ce mécontentement qui s'accroît chez les ouvriers gagnent aussi, de plus en plus, les cadres.

Les syndicats :

Bien qu'initialement divergentes, les positions des différents syndicats tendent à se rapprocher derrière une réticence plus ou moins forte vis-à-vis des pratiques d'individualisation.

On connaît la position de la CGT qui a toujours affiché une hostilité potentielle vis-à-vis de cette politique, celle, plus modérée, de la CFDT qui revendique des seuils d'équilibre entre augmentations générales et individuelles et pour qui "l'augmentation individuelle ne laisse plus de marge à la négociation", celle de F.O. qui insiste sur les inconvénients essentiels de cette politique salariale (risques d'arbitraire, aggravation des inégalités, déstabilisation, etc.).

On connaît également la position traditionnellement favorable de la CGC. Pourtant, en juin 1988, elle s'est élevée contre la politique salariale du "tout individuel" et réclamait le maintien d'une part d'augmentations collectives tout en incitant les cadres à être plus vigilants.

Toutes ces réticences traduisent à la fois le mécontentement des syndicats du fait de la remise en cause de leur représentativité et de leur rôle de défenseurs des droits collectifs des travailleurs et celui, de plus en plus grand, des salariés y compris les cadres.

Les pouvoirs publics :

Alors qu'ils ont eux-même encouragé la flexibilité et l'individualisation des salaires au début des années 1980 (voir plus haut), ils sont revenus, depuis 1987, sur une position beaucoup plus nuancée, comme en témoigne cette déclaration du ministre du Travail, en date du 11 juillet 1988 :

"DONNER UNE MEILLEURE IMPULSION À LA NÉGOCIATION SALARIALE"

S'exprimant devant les partenaires sociaux le 11 juillet dernier, M. Jean-Pierre Soisson, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, a affirmé que la "négociation doit être le lieu d'échanges réciproques et garantir un certain équilibre". Et noter qu'à ses yeux, cet équilibre n'existait pas toujours dans le domaine des salaires.

La diversification des modes de rémunération ne saurait aboutir selon lui "à rendre conditionnelles de larges parties du salaire : l'assurance du paiement de ce dernier constitue pour les salariés un élément de sécurité et de prévision essentiel. Or, force est de constater dans certains cas que le montant du salaire payé en fin de mois devient plus incertain". Pour lui, une telle orientation semble "d'autant plus problématique que certaines entreprises, malgré le rétablissement de leurs marges financières, continuent à pratiquer une politique de rigueur salariale trop stricte, qui démobilise les salariés et peut expliquer certaines réactions, et notamment certains conflits récents". Et d'affirmer que "la pérennité d'une politique de modernisation des salaires ne peut se construire que sur le fondement d'une répartition équitable des résultats".

Concernant l'individualisation des salaires, le ministre a déploré le manque de transparence et de négociation. De telles pratiques ne sont pas sans danger. Les grèves intervenues en 1987 dans les entreprises ayant tenté d'imposer l'individualisation sans négociation véritable en témoignent.

Tout en jugeant positif le développement de l'intéressement, le ministre a souhaité qu'il ne soit pas détourné de son objet : "on ne peut qu'observer avec inquiétude le développement de pratiques illicites substituant l'intéressement à certains éléments du salaire ou le transformant en une sanction de l'absentéisme", a-t-il souligné. Jean-Pierre Soisson a aussi estimé que le niveau actuel des salaires minimaux dans les branches constituait un facteur de blocage. C'est ainsi qu'il a plaidé pour une "actualisation véritable, voire lorsque c'est nécessaire une refonte des classifications conventionnelles" (v. Légis. soc. N° 6132 du 11 août 1988).

Redéployer la négociation sur des bases nouvelles

"L'amélioration globale des résultats de notre économie peut permettre à la négociation salariale de se redéployer sur des bases nouvelles", a-t-il déclaré tout en indiquant qu'il faut "se garder, sans aucun doute, de toute mesure de caractère général qui risquerait de compromettre le redressement de notre économie et sa compétitivité".

Au niveau des entreprises, la négociation doit être "plus équilibrée". Le ministre a pris ici nettement position.

- "Dans les entreprises où une amélioration des résultats a été constatée, il est normal que celle-ci se traduise sur le niveau des salaires réels. Les salariés doivent être associés au redressement et à la prospérité de leur entreprise, comme ils l'ont été à ses efforts de rigueur.

- "L'individualisation des salaires ne doit pas être excessive, car elle va à contre-courant de l'évolution vers une organisation du travail moins parcellisée et plus collective.

Sur l'individualisation, le ministre s'est fait encore plus précis : "si elle ne saurait être remise en cause dans son principe, elle doit être strictement encadrée dans ses modalités".

Trois conditions apparaissent, à cet égard, "nécessaires" :

- "en premier lieu, la négociation salariale annuelle doit porter sur la part des masses salariales affectée aux décisions individuelles comme sur tous les éléments de la composition du salaire ;
- "l'individualisation doit, par ailleurs, se limiter aux catégories de salariés dont l'activité est suffisamment autonome et différenciée pour qu'une appréciation personnalisée ait un sens ; l'encadrement et la maîtrise doivent être associés et préparés à sa mise en œuvre ;
- "enfin, les critères selon lesquels les augmentations individualisées sont affectées doivent être négociés, être connus des salariés, garantissant en cela le maximum de transparence dans la procédure".

Pour l'intéressement, a poursuivi le ministre, "les règles légales doivent être respectées, notamment l'interdiction de substituer l'intéressement à des éléments de salaire, ainsi que le maintien du caractère collectif de l'intéressement et de son caractère variable.

"Il faut veiller à ce que l'intéressement vise l'ensemble des salariés de l'entreprise et ne soit pas réservé à une catégorie d'entre eux ; de même, le principe d'une proportionnalité entre l'absence du salarié, lorsque c'est la cas, et la diminution de l'intéressement qui lui est dû doit être respecté.

L'intéressement doit pouvoir constituer un élément de rémunération supplémentaire et motivant. Mais, il ne saurait servir de moyen de précarisation de certains éléments fixes du salaire ni, ce faisant, de diminution du montant des sommes dues à la Sécurité sociale".

Les milieux patronaux :

Bien que chauds partisans de l'individualisation au départ, ils sont actuellement de plus en plus nombreux, dans les milieux patronaux (consultants, représentants, chefs d'entreprises) à revenir sur leurs positions. Plusieurs chefs d'entreprise d'abord, à l'instar du président de Ford aux Etats-Unis, mettent en cause l'individualisation pour ses effets néfastes : c'est le cas, par exemple, d'Antoine Riboud, patron de B.S.N. ; c'est le cas également de Buitoni, de Sanofi, etc. D'autres ont abandonné cette forme de rémunération après des expériences décevantes (voir Denis Boissard (n° 34), Patrick Coquidé (n° 46) et Sylvie Bommel). De même, les syndicats ou associations patronaux (UIMM, CNPF, Entreprise et Progrès) ainsi que les cabinets de conseil (comme Hay) admettent que "l'individualisation doit comporter des limites" et que sa "mise en œuvre doit être précédée d'une large concertation et d'une large information". Comme l'affirme Olivier Garcin de Mayes, l'un des dirigeants de Hay, "peu d'entreprises méritent le salaire au mérite", ajoutant : "en fait, l'individualisation dérange tout le monde".

C'est, en résumé, parce que justement elle n'a pas été négociée entre tous les partenaires sur des bases objectives et claires (la plupart du temps imposée comme le souligne G. Duthil (n° 134), que l'individualisation des salaires s'est heurtée à des réticences et a rencontré des limites, voire des échecs.

III.3 Les limites de l'individualisation des salaires

Les limites de l'individualisation tiennent en général aux difficultés de sa mise en œuvre et aux effets pervers qu'elle engendre, ce qui lui a valu de nombreuses critiques.

III.3.1 Difficultés de mise en œuvre

Les difficultés de mise en œuvre de l'individualisation des salaires concernent tout autant les méthodes d'appréciation que les modalités d'augmentation.

Pour ce qui concerne tout d'abord l'évaluation des performances, s'il est aisé de définir un système ou des critères pour les cadres (atteinte d'objectifs, pourcentage du chiffre d'affaires, etc.), pour les autres catégories, cela ne va généralement pas de soi : les tâches dans un service ou un atelier de production, par exemple, sont souvent interdépendantes ; ce sont, par conséquent, tous les salariés qui influent sur les résultats. En effet, on ne peut isoler leur action de celle de leur service ou de leur entreprise : on peut récompenser l'action d'un groupe ou d'une équipe, mais pas celle d'un individu ; ce qui fait dire à Jacques Paitra, de l'association Entreprise et Progrès, s'appuyant sur les expériences des entreprises, "qu'il est impossible de généraliser une politique de rémunération".

Une seconde difficulté vient du fait que l'individualisation se heurte très vite à la grille des rémunérations : dans la mesure où le salaire individualisé ne peut aller au-delà de la fourchette correspondant à leurs postes, les salariés les plus performants finissent par être frustrés, voire démotivés.

D'autres difficultés de l'individualisation tiennent :

- à son caractère aléatoire alors que cela exige une transformation profonde des mentalités françaises qui conçoivent l'évolution des salaires uniquement en termes de hausse. En même temps, certains (comme Antoine Riboud, patron de B.S.N.) considèrent qu'en dessous de deux fois le SMIC, le salaire devient un minimum vital dont l'évolution ne doit pas être rendue aléatoire ;
- au fait qu'elle soit souvent mal expliquée par la direction de l'entreprise (et même, dans de nombreux cas, imposée), au point de focaliser tous les mécontentements. Pour preuve, la grève d'octobre 1988 à l'usine Renault du Mans, qui a été suivie par une majorité de salariés mécontents du versement d'une prime au mérite à certains d'entre eux. D'autres grèves ont éclaté ailleurs pour les mêmes motifs. On voit bien que l'individualisation risque en fait de mettre en cause la paix sociale dans les entreprises ;
- à la faible part réservée généralement aux augmentations individuelles, ce qui est en contradiction avec les objectifs recherchés, alors que si l'on veut obtenir un effet stimulant, il faut des augmentations significatives.

III.3.2 Les effets pervers de l'individualisation

Parmi tous les effets pervers et les risques qu'engendre l'individualisation des salaires, on peut relever, à la lecture des études de cas faites, principalement :

- la tendance du salarié, lors des entretiens d'évaluation, à surévaluer ses performances ou à mettre l'accent sur les aspects positifs de son travail et celle de son supérieur hiérarchique à mettre l'accent sur ses points faibles, ce qui crée un climat de méfiance et de tension nuisible à l'entreprise. "Rares sont ceux qui sortent vraiment satisfaits d'un entretien", affirment certains interlocuteurs. Pour preuve, les cadres chargés d'apprécier leurs collaborateurs acceptent très mal de jouer ce rôle d'arbitre et de leur attribuer des notes. Par

ailleurs, plusieurs éléments subjectifs peuvent intervenir dans l'appréciation. C'est le cas d'une entreprise vendéenne où les rapports de parenté ou de voisinage ont pesé plus que d'autres dans l'appréciation ;

- la tendance des entreprises à fixer des objectifs ambitieux et difficiles à atteindre pour leurs salariés (en particulier les cadres) et ceux-ci à négocier des objectifs beaucoup plus faciles à réaliser ;
- l'apparition du syndrome d'Alexeiev (du nom d'un haltérophile soviétique qui obtenait une prime dès qu'il améliorait un record du monde : n'étant pas fou, il en a battu beaucoup, d'un gramme à chaque fois !). Ce phénomène se produit dans les cas où l'évaluation et la prime dépendent de la réalisation d'objectifs et non de leur degré de dépassement (comme c'est souvent le cas)). De ce fait, un salarié à qui des objectifs précis, quantifiés, ont été fixés va logiquement tout faire pour les atteindre, même si cela est contraire à l'intérêt général ;
- l'impossibilité de jouer sur des écarts de salaire significatifs pouvant contraindre à pratiquer une forme de saupoudrage des salaires, ou pire, à pervertir le système au point que les plus performants finissent par être découragés. Al'inverse, une politique très sélective condamne une majorité des salariés à la stagnation, voire la régression, du pouvoir d'achat. "On ne peut pas diriger une entreprise avec 10 % de satisfaits et 90 % de mécontents" souligne Pierre Saldana, responsable du personnel de Sandvik ;
- l'individualisation induit une compétition entre salariés qui peut être nocive à l'entreprise. Un salarié peut avoir personnellement un bon résultat et provoquer des résultats médiocres pour l'entreprise en créant des surcoûts en amont ou en aval de sa propre fonction. Pour les cadres à qui des objectifs quantitatifs sont fixés, cette compétition risque de fausser les données dans la mesure où :
 - elle peut susciter des coûts exagérés en amont ou en aval de la signature des contrats commerciaux (la fin justifiant les moyens) ;
 - elle peut survaloriser certaines fonctions ou en dévaloriser d'autres ;
 - elle peut nuire aux équilibres relationnels dans un service et entre services. Quand la qualité est un des critères retenus, une mauvaise qualité produite en amont de tel ou tel poste peut hypothéquer les résultats de l'intéressé. Des tentatives de sabotage de la part de salariés non performants ne sont pas à exclure ;
- en privilégiant la prestation individuelle, l'entreprise dévalorise l'exécution des tâches d'intérêt collectif (entretien préventif, maintenance) qui risquent d'être négligées ;
- en opposant le quantitatif (objectifs en volume ou en valeur) au qualitatif, elle provoque des arbitrages éventuellement néfastes pour les intérêts à long terme de l'entreprise.

III.3.3 Les critiques du système d'individualisation

Elles portent généralement sur les difficultés de sa mise en œuvre et sur ses effets pervers, mais aussi sur les risques qu'il engendre :

- la principale critique porte sur le délicat problème de l'appréciation des performances : en l'absence d'une transparence et d'une formalisation du système (sauf dans quelques grandes entreprises), celui-ci comporte une part évidente de subjectivité et d'arbitraire qui risque de transformer l'entreprise en champ de luttes individuelles entre les hommes. Selon le consultant IFSE, deux cadres sur trois estiment que l'entretien d'appréciation n'a pas permis un véritable dialogue et un sur deux affirme n'avoir pas été impliqué dans la procédure de fixation des objectifs ;

- l'individualisation risque de casser la nécessaire cohésion de l'équipe de travail et de créer des tensions ainsi qu'une ambiance détestable sur les lieux de production où le travail est collectif ;
- le système ne peut produire que des mécontents. Ce mécontentement touche aussi les plus performants, l'entreprise ne pouvant assurer la même augmentation chaque année ;
- d'autres soutiennent que la performance globale d'une entreprise n'a qu'un lien indirect avec la somme des performances personnelles des individus qui la composent.

Toutes ces critiques sont formulées de façon générale, mais il convient de les nuancer en fonction du système d'appréciation et du mode de rémunération des performances adopté. Il est évident qu'une individualisation fondée sur des critères de performances collectives (celles d'une équipe ou d'un groupe homogène, par exemple) et pratiquée sous forme de prime d'intéressement collectif poserait moins de problèmes que celle pratiquée sous forme d'augmentations intégrées au salaire de base. D'où un regain d'intérêt pour l'intéressement comme en témoigne le récent article de Anne Ravilly (n° 157).

III.4 Quelques exemples

La quasi-totalité des études de cas publiées auxquelles nous avons pu accéder ne sont pas complètes, c'est-à-dire ne rendent pas compte de l'ensemble des éléments qui ont concouru à la réussite ou à l'échec de l'individualisation. Il est tout de même possible d'en dégager deux cas de figures :

- l'individualisation a rencontré un écho favorable là où le système était formalisé, négocié et fondé sur des critères plus objectifs, se caractérisant par une certaine transparence et prévoyant une procédure de recours ;
- l'individualisation a rencontré par contre des échecs là où le système était imposé, arbitraire, non formalisé et fondé sur des critères plutôt subjectifs.

A Exemples de réussite

Exemple 1

Entreprises :

- Texunion, filiale de DMC à Mulhouse (1 000 salariés),
- LTS Lovefrance, société de location de véhicules industriels dr Loire-Atlantique (250 salariés - la holding représentant 2 250 salariés),
- MSD-Chibret, laboratoire pharmaceutique (1 600 salariés).

Conditions de réussite :

- recherche de consensus et information des salariés,
- critères d'évaluation négociés avec les autres partenaires sociaux (syndicats, etc.),
- possibilité de recours en cas de désaccord,
- grille d'évaluation soumise à référendum (cas de MSD-Chibret).

Exemple 2Entreprise :

3M France, entreprise de chimie (3 800 salariés), pratique depuis 1986 une politique salariale fondée uniquement sur l'appréciation (annuelle) des performances individuelles.

Conditions de réussite:

- mise en œuvre progressive dans le cadre d'une politique cohérente des ressources humaines,
- transparence,
- critères formalisés en concertation avec le personnel concerné,
- formation spécifique de l'encadrement,
- possibilité de recours pour les salariés.

B Exemples d'échecExemple 1Entreprise :

Rhône-Poulenc (42 000 salariés).

Causes :

- généralisation du système à toutes les catégories de salariés,
- incapacité à mesurer correctement les différences de performances (seulement 30 à 40 % des techniciens et agents de maîtrise et 10 % des employés et ouvriers bénéficient d'entretiens individuels d'appréciation).

Conséquences :

La direction du groupe a décidé de réviser sa politique de rémunération en adoptant un dosage plus subtil de ses différentes composantes, de généraliser les entretiens individuels, de former l'encadrement et de négocier les critères d'appréciation avec les syndicats.

Exemple 2Entreprise :

Eaton (boîtes de vitesses de poids lourds) à Saint-Nazaire.

Causes :

système d'appréciation insatisfaisant et inadapté : l'entretien "était plus une notion qu'une véritable appréciation" reconnaît Jacques Lebourdais, directeur du personnel.

Conséquences :

- mise en place d'un nouveau type d'entretien, dit "prospectif",
- "afin qu'un véritable dialogue s'instaure, les entretiens se concentreront sur les souhaits des salariés en termes d'évolution de fonction".

Exemple 3Entreprise :

PMI vendéenne (non citée).

Causes :

système d'appréciation subjectif fondé sur des liens de famille ou de voisinage.

Conséquences :

En 1984, la direction a mis fin à son expérience d'individualisation.

Exemple 4

Une société (non citée) fabriquant des semi-conducteurs disposait d'un système de rémunération incitative à court terme et d'un programme de stock options qui se révélèrent efficaces pendant quelques années. Mais, quand l'industrie des semi-conducteurs connut une phase de récession, une partie des hommes clés de la société démissionnèrent pour trouver ailleurs des compensations immédiates. Si cette société avait planifié de façon cohérente sa stratégie et sa politique de rémunération, elle aurait pu affronter sa période de redressement en conservant ses meilleurs effectifs.

(Source : Alain-Marie Carron (n° 43))

Bien d'autres entreprises ont rencontré des difficultés ou connu de durs conflits dans la mise en œuvre de l'individualisation des salaires. C'est notamment le cas de Michelin, de Renault, de Chausson, de Bull, de Thomson et de la SNECMA en 1988.

CONCLUSION

Bien que la rémunération des performances est acceptée dans ses principes, elle a, dans la pratique, provoqué, dans bien des cas, des déceptions pour n'avoir pas été suffisamment mûrie (en préparant les mentalités), ni négociée (en associant les salariés eux-mêmes et leurs représentants syndicaux), ni fondée sur des bases objectives et un consensus social. Elle est beaucoup plus réussie dans les entreprises où ces conditions étaient remplies que dans celles où elle était imposée et fondée sur ^{une} appréciation plutôt subjective et arbitraire. En même temps, comme nous l'avons vu, elle engendre inévitablement des effets pervers, cela quelque soit l'écho qu'elle rencontre chez les salariés. Toutefois, son efficacité dépend quelque peu de sa forme. Sous forme de prime d'intéressement fondée sur des performances collectives, par exemple, elle donne des résultats positifs.

Aussi, pour qu'elle réponde de façon satisfaisante aux objectifs qui lui sont généralement fixés (encore qu'elle ne doit pas être envisagée comme étant le seul moyen de motiver le personnel - la sécurité de l'emploi en temps de crise constituant en elle-même un élément important de motivation), il faut donc que l'individualisation des salaires soit :

- négociée entre les différents partenaires sociaux,
- limitée aux catégories dont les performances sont mesurables,
- fondée sur un système d'appréciation transparent et formalisé ainsi que sur des critères objectifs,
- bien adaptée aux spécificités de l'entreprise,
- accompagnée de mesures ou de rémunérations collectives.

BIBLIOGRAPHIE

I Généralités sur le sujet

- 01 Besseyre des Horts (Ch.-H.). - Vers une gestion stratégique des ressources humaines. - Paris : Ed. d'Organisation, 1988. - 224 p.
- 02 Besseyre des Horts (Ch.-H.). - Gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concepts et outils. - Paris : Ed. d'Organisation, 1988. - 191 p.
- 03 Cayatte (J.-L.). - Qualifications et hiérarchies des salaires : l'hétérogénéité du travail dans l'analyse économique. - Paris : Economica, 1983. - 249 p. - (Coll. Approfondissement de la connaissance économique).
- 04 Franck (G.). - La fonction personnel aujourd'hui. - *Les Cahiers Français*, janv.-fév. 1988, N° 234, p. 57-60.
- 05 Magnadas (J.). - Projet et culture d'entreprise : le patronat à la recherche d'un consensus. - In : Cercles de qualité, groupe d'expression, culture d'entreprise et syndicat. - Centre confédéral d'études économiques de la CGT. - *Analyses et Documents*, mai 1987, N° 25, p. 34 sqq.
- 06 Martory (B.). - La gestion des ressources humaines en période de crise. - *Les Cahiers Français*, janv.-fév. 1988, N° 234, p. 50-56.
- 07 Morville (P.). - Les nouvelles politiques sociales du patronat. - Paris : La Découverte, 1985. - 127 p. - (Coll. Repères ; 30)
- 08 Peretti (J.-M.). - Gestion des ressources humaines. - Paris : Vuibert, 1987. - 268 p. - (Vuibert Entreprise).
- 09 Thériault (R.). - La gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables. - Montréal : Gaëtan Morin, 1983.
- 10 Vatteville (E.). - Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise. - Paris : Economica, 1985. - 286 p. - (Gestion. Politique générale, Finance et Marketing).
- 11 Weiss (D.) et Morin (P.). - Pratique de la fonction personnel : le management des ressources humaines. - Paris : Ed. d'Organisation, 1982. - n.p.

II Evaluation des performances

- 12 Assessment centers (Les) et les centres d'évaluation. - *Personnel ANDCP*, mai 1986, N° 277.
- 13 Besson (B.). - L'appréciation du personnel. - Paris : Chotard, 1988. - 166 p..
- 14 Diverrez (J.). - L'appréciation du personnel : à partir de l'analyse du fonctionnement du groupe. - 6^e éd. - Paris : Entreprise moderne d'édition, 1981. - 96 p.
- 15 Favard (E.). - L'évaluation de l'homme par l'homme. - *L'Expansion*, du 12 déc. 1986 au 9 janv. 1987, N° 299, p. 61-63.
- 16 Fear (R.A.). - The evaluation interview. - 2nd ed. - New York : Mc Graw-Hill, 1973. - XIII-320 p.

- 17 Institute of Personnel Management (London). - Merit factor : rewarding individual performance. - Incomes Data Services Ltd, london. Top pay unit ; Inst. of Personnel Management, London, 1985. - 73 p.
- 18 Lemaître (P.). - Appréciation du personnel et entretien de bilan. - Paris : Ed. d'Organisation, 1983. - 207 p.
- 19 Lemaître (P.). - Les appréciations peuvent-elles être moins subjectives ? - *Personnel ANDCP*, mai 1986, N° 277.
- 20 Lopez (F.M.). - Personnel interviewing : theory and practice. - 2nd ed. - New York : Mc Graw-Hill, 1975. - XIII-356 p.
- 21 Maier (N.R.F.). - L'entretien d'appréciation : six dialogues entre chef et subordonné. - 2^e éd. - Paris : Entreprise moderne d'édition, 1970. - 289 p.
- 22 Marchand (D.). - Appréciation du personnel. - *La Semaine Sociale Lamy*, avril 1986, supp. au N° 307.
- 23 Pernin (D.). - La gestion des cadres. - Paris : Ed. Hommes et Techniques, 1985. - 294 p.
- 24 Piveteau (J.). - Vos entretiens sont-ils des outils de management ? - *Personnel ANDCP*, mai 1986, N° 277.
- 25 Teboul (J.). - L'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener. - Paris : Dunod, 1986. - X-118 p. - (Pratique de l'entreprise).
- 26 Postel (G.). - Améliorer la gestion des rémunérations. - Paris : Ed. d'Organisation, 1978. - 188 p.
- 27 Rajaud (Y.). - Pour réussir un entretien d'évaluation. - *Travail et Maîtrise*, janv. 1989, supp. p. 1-16.

III Individualisation des salaires

- 28 Addès (A.). - Rémunération et management. - *Bulletin social Francis Lefebvre*, août-sept. 1987, N° 8-9, p. 337.
- 29 Alesandrini (J.F.). - Salaires : le mal des cadres. - *Relations humaines*, 11 nov. 1984, N° 11, p. 26-30.
- 30 André (M.). - L'évolution de la rémunération individuelle au rendement dans la politique de personnel des entreprises. - Thèse 3^e cycle : gestion : Rennes I, Inst.de gestion : 1977. -268 p.
- 31 Bessing (X.). - Gérer les salaires : vers la personnalisation. - Paris : Ed. d'Organisation, 1987. - 161 p. - (Coll. Personnel/ANDCP).
- 32 Boissard (D.) - Pour ou contre le salaire à risque ? (interview avec Daniel Chevalier). - *Liaisons sociales*, juillet 1986, N° 10.
- 33 Boissard (D.), Plassart (Ph.). - Individualisation : l'âge de raison. - *Liaisons sociales*, janv. 1987, N° 15, p. 48-50.
- 34 Boissard (D.). - Une individualisation remise en question. - *Liaisons sociales*, déc. 1988, N° 34, p. 65, 68 et 72.

- 35 Bommel (S.). - Motivation : décernez-leur des médailles. - *L'Usine Nouvelle*, 9 mai 1985, p. 119-120.
- 36 Bommel (S.). - Les pièges de la rémunération au mérite. - *Tertiel*, Sept. 1987, N° 28, p. 52-56.
- 37 Bommel (S.). - Le salaire au mérite en question. - *L'Usine nouvelle*, 15 avril 1988, N° 15, p. 4-9.
- 38 Bommel (S.). - Salaires : l'heure des concessions. - *L'Usine nouvelle*, 22 déc. 1988, N° 51/52, p. 68.
- 39 Brouillet (J.). - Individualisation et dynamisation de la gestion du personnel. - *Revue Personnel*, mai 1986, p. 41-45.
- 40 Brouillet (J.). - La rémunération au mérite : une 3ème voix pour une 3ème voie. - *La Semaine sociale Lamy*, 30 mars 1987, N° 353.
- 41 Bureau International du Travail. - Les systèmes de rémunération liés aux résultats. - Genève : BIT, 1985. - 186 p.
- 42 Cadres (Les) de l'UGICT-CGT s'opposent à l'individualisation des salaires. - *Le Monde*, 23 fév. 1988.
- 43 Carron (A.M.). - Cadres supérieurs : les Etats-Unis rémunèrent l'avenir. - *Futuribles*, janv. 1987, N° 106, p. 3-11.
- 44 Cercles de qualité, salaires au mérite : de quelle qualité, de quel mérite s'agit-il ? - *Force Ouvrière*, 4 mars 1987, N° 1908.
- 45 Cibron (G.), Meilhaud (J.). - L'individualisation des salaires. - *Personnel*, nov.-déc. 1985, N° 273.
- 46 Coquidé (P.), Makarian (C.). - Le mérite ne fait plus recette. - *Le Point*, 17 oct. 1988, N° 839, p. 166-167.
- 47 Cortey-Dumont (G.), dir. - Le guide des salaires / réalisé par l'équipe Rémunérations et Carrières, sous la dir. de Gérard Cortey-Dumont. - Paris : Ed. Prat, 1987. - pagination multiple [389]p.
- 48 Couix (A.). - "La rémunération subjective" : méthode d'évaluation de la qualité de la vie au travail. - Paris : Ed. d'Organisation, 1977. - 189 p.
- 49 Cuperly (M.). - La rémunération au mérite acceptée. In Enquête et sondage Sofres sur la montée de l'individualisme. - *La Croix - L'Evènement*, 13 mai 1986, N° 32382.
- 50 Denoix (B.), dir. - Rémunérer le succès : les rémunérations à risque. - *Entreprise et Progrès*, avril 1986.
- 51 Deveaud (C.). - Les salaires au coeur. - *Le Peuple*, 13 oct. 1988, N° 1271, p. 14-17.
- 52 Dubois (J.). - Les salaires. - Paris : Ed. d'Organisation, 1986. - 251 p. - (Coll. Personnel/ANDCP).
- 53 Duval (J.P.). - Intéressement. - *Liaisons sociales*, 28 fév. 1984, Supp. mens. N° 9267, p. 93-99.
- 54 Eliakim (Ph.). - Comment individualiser les salaires ? - *Tertiel*, déc. 1983.

- 55 Entreprise et Progrès. - Vers une individualisation des rémunérations. - *Entreprise et Progrès*, fév. 1986, 19 p.
- 56 Gautier (F.). - Une politique de rémunération qui privilégie le dynamisme. - *La Semaine sociale Lamy*, 28 mars 1983, N° 156.
- 57 Greenhill (R.T.). - Performance related pay. - Cambridge : Director Books, Fitzwilliam House, 1988.
- 58 Gurvey (J.J.). - Cadres : du salaire à la rétribution personnalisée. - *Futuribles*, janv. 1987, p. 13-16.
- 59 Hazera (J.C.). - Les salaires : l'autre flexibilité. - *Le Nouvel Economiste*, 21 fév. 1986, N° 529, p. 44-45.
- 60 Hofman (P.). - La mangeoire individuelle. - *La Semaine sociale Lamy*, 23 dec. 1985, N° 291, p. 724-725.
- 61 Igalens (J.), Peretti (J.M.). - Audit des rémunérations. - Paris : Ed. d'Organisation, 1986. - 159 p. - (Coll. audit).
- 62 Individualisation de la rémunération. IVe Rencontre Lamy sur la rémunération des cadres organisée le 4 octobre 1983. - *La Semaine sociale Lamy*, 7 nov. 1983, N° 186, 7 p.
- 63 Individualisation de la rémunération. - *La Semaine sociale Lamy*, 23 fév. 1987, N° 348, p. 5-10.
- 64 Individualisation des salaires : il faut contrer les dérapages. - *Cadres CFDT*, nov. 1985, N° 320.
- 65 Jay (Ph.). - Les limites de l'individualisation du salaire des cadres. - *Revue Personnel*, mars-avril 1987, N° 285.
- 66 Jenet (C.). - Les maux et les choses. - *Force Ouvrière*, 27 janv. 1988.
- 67 Jousset (J.F.), Pouliquen (M.). - Salaires individualisés : le traquenard. - *Vie Ouvrière*, 5-11 mai 1986, N° 2175.
- 68 Kocinski (A.). - Le retour du salaire au mérite. - *L'Entreprise*, juin 1985, N° 2.
- 69 Laurent (E.). - 1984, l'année zéro des politiques d'individualisation des salaires. - *Intersocial*, janv. 1984, N° 98, p. 25-28.
- 70 Laurioz (J.). - De l'individualisation des salaires. - *Revue Personnel*, juin 1987, N° 287.
- 71 Lawler (E.E.). - Merit pay : an obsolete policy? - Los Angeles (USA) : Univ. of South. California, Center of Effective Organization (CEO), 1980. - 16 p.
- 72 Lawler (E.E.). - Pay for performance : a motivational analysis. - Los Angeles (USA) : Univ. of South. California, Center of Effective Organization (CEO), 1984. - 28 p.
- 73 Lawler (E.E.). - What ever happened to incentive pay? - Los Angeles (USA) : Univ. of South. California, Center of Effective Organization (CEO), 1983. - 16 p.

- 74 Lawler (E.E.), Prince (J.B.). - The impact of discussing salary action in the performance appraisal meeting. - Los Angeles (USA) : Univ. of South. California, Center of Effective Organization (CEO), 1982. - 22 p.
- 75 Lawler (E.E.), Ledford (G.E.). - Skill based pay. - Los Angeles (USA) : Univ. of South. California, Center of Effective Organization (CEO), 1984. - 22 p.
- 76 Lawler (E.E.). - The design of effective reward systems. - Los Angeles (USA) : Univ. of South. California, Center of Effective Organization (CEO), 1983. - 56 p.
- 77 Lawler (E.E.). - Pay for performance : making it work. - *Personnel*, oct. 1988.
- 78 Lecluse (M.). - L'individualisation des salaires : une valeur en hausse. - *Les Echos*, 7 oct. 1985.
- 79 Maignan (F.). - Salaires : les entreprises inventent de nouvelles règles du jeu. - *La Vie française*, 10-16 déc. 1984, p. 44-45.
- 80 Martin (M.V.). - L'individualisation des salaires : éléments d'une politique d'entreprise. - Mémoire DESS : Gestion du personnel : Univ. de Bourgogne : 1987
- 81 Meilhaud (J.). - L'individualisation des salaires gagne les ateliers. - *L'Usine Nouvelle*, oct. 1984, p. 94-98.
- 82 Meilhaud (J.). - La tendance croissante à l'individualisation des salaires en France. - *Problèmes économiques*, 5 déc. 1984, N° 1901, p. 14-17.
- 83 Meilhaud (J.). - Quand le travail d'équipe mérite salaire. - *L'Usine Nouvelle*, 12 juin 1986, N° 24, p. 139-141.
- 84 Mentre (M.). - Les salaires éclatés. - *Options Quinzaine*, 3 nov. 1986, N° 117.
- 85 Meret (J.-F.), Dervaux (B.). - La rémunération des équipes de vente. - Paris : Ed. d'Organisation, 1983. - 160 p. - (Coll. Efficacité commerciale).
- 86 Méthodes : le salaire au mérite en six points. - *Bulletin des ressources humaines*, sept. 1987, N° 53.
- 87 Murlis (H.), Wright (A.). - Rémunérer la performance "de ceux qui en veulent". - *Personnel Management*, juin 1985.
- 88 Ortiz (M.). - Le salaire à l'individu. - *Options Quinzaine*, 21 oct. 1985, N° 96.
- 89 Ortiz (M.). - Insécurité : salaires à risque, que couvre la proposition d'Entreprise et Progrès. - *Options Quinzaine*, 20 mai 1986, N° 110.
- 90 Paitra (J.). - Les salaires au mérite, c'est fini ? - *L'Expansion*, 9-22 sept. 1988, p. 75.
- 91 Pay for performance doesn't rate a raise. - *Personnel*, march 1988.
- 92 Pitous (C.). - A la tête du client. - *Force Ouvrière*, 24 sept. 1986, N° 1888.
- 93 Plassart (Ph.). - Individualiser les salaires ? Pas si facile ! - *Intersocial*, mars 1985, N°111, p. 26-27.
- 94 Poincloux (Ph.). - Individualisation des rémunérations. - In : Evolution 1982-1986 des rémunérations. - *La Semaine sociale Lamy*, 23 fév. 1987, N° 348, p. V-X.

- 95 Preyer (A.). - Les outils de la détente salariale. - *L'Usine nouvelle*, 2 mars 1989, N° 2209, p. 68.
- 96 Pulliam (W.). - La rétribution flexible : une approche personnalisée des rémunérations. - *Fonction Personnel*, 15 nov. 1988.
- 97 Rémunération (La) des performances. - *La Semaine sociale Lamy*, 2 mai 1983, N° 61, 8 p.
- 98 Rémunération (La) négociée : négociations collectives et individualisation des rémunérations. 4^e Rencontres Entreprises-Université de la Chartreuse de Villeneuve-Les-Avignon, 26 et 27 sept. 1986. - *JCP, Cahiers de droit de l'entreprise*, 1986, chap. II, p. 797-808.
- 99 Rémunérations : orientations patronales pour 1987. - *La Semaine sociale Lamy*, 24 nov. 1986, N° 336.
- 100 Risques (Les) du mérite. - *Le Monde Affaires*, 12 sept. 1987.
- 101 Rousselot (M.). - Les salaires des cadres : où en sont les salaires. - *Cadres CFDT*, nov. 1986, N° 324.
- 102 Salaires : les charmes du mérite. - *Relations humaines*, 15 oct. 1985, p. 6-9.
- 103 Salaire (Le) en question. In Spécial salaires. - *Vie Ouvrière*, 27 mars-3 avril 1987.
- 104 Salaire (Les avatars du) : dossier. - *CFDT Magazine*, avril 1988.
- 105 Salaires : la négociation salariale en 1987. - *Législation sociale*, 22 sept. 1988, N° 6143, p. 1-6.
- 106 Salaires en 1989 : Recommandation du CNPF. Déclaration commune UIMM/CFE-CGC sur l'individualisation. - *Législation sociale*, 12 déc. 1988, N° 6166.
- 107 Salaires : l'individualisation. - *Liaisons sociales, revue des hebdomadaires*, 27 nov. 1984, N° 1720, p. 9-11.
- 108 Schwab (L.). - La flexibilité dans l'entreprise : l'individualisation des salaires. - *Les Cahiers Français*, mai-juin 1987, N° 231, p. 25-29.
- 109 Servet (O.). - L'individualisation des salaires, peut-on être contre ? doit-on être pour ? Éléments théoriques et factuels pour nourrir le débat. In *Journées nationales des IAE. 8 "Futur et gestion de l'entreprise"*, Poitiers, 18-20 nov. 1987, p. 1113-1128.
- 110 Sicot (D.). - Salaires au mérite : la désillusion. - *Science et Vie Economie*, avril 1989, N° 49, p. 62-65.
- 111 Taupin (B.). - L'individualisation contre le pouvoir d'achat. - *Le Figaro Economie*, 17 mars 1986.
- 112 Tellier (J.). - Pay for performance. - *Options Quinzaine*, 3 nov. 1986, N° 117.
- 113 Viguié (J.R.). - Systèmes de rémunération. - *La Semaine sociale Lamy*, 19 nov. 1984, N°237.
- 114 Wagem (W.H.). - A software link between performance appraisals and merit increases. - *Personnel*, march 1988.

- 115 Wallon (B.). - L'individualisation des salaires : discours et pratiques. - *Problèmes économiques*, 31 août 1988, N° 2088, p. 22-25.

IV Expériences d'entreprise : résultats d'enquêtes et études de cas

- 116 Bangoura (S.). - Salaires pouvoir d'achat et négociations salariales en 1986. - *Travail et Emploi*, mars 1987, N° 31, p.47-60.
- 117 Bercot (R.). - Individualisation des rémunérations : le cas de Peugeot Automobile. - *Revue française de gestion*, janv.-fév. 1989, N° 72, p. 112-123.
- 118 Boissard (D.), Plassart (Ph.), Vielcanet (F.). - Salaires 1986 : l'individualisation fera la différence. - *Liaisons sociales*, janv. 1986, N° 4, p. 48-56.
- 119 Bommel (S.). - Esab stimule ses vendeurs. - *L'Usine nouvelle*, 25 fev. 1988.
- 120 Bretonnière (B.). - Le salaire au mérite de Rank Xerox. - *L'Usine Nouvelle*, 3 mars 1988, p.72.
- 121 CEDIS : les retombées de l'individualisation. - *Gestion sociale*, 20 oct. 1986, N° 104.
- 122 Chabert (P.). - Individualisation : le mérite paie chez MSD-Chibret. - *L'Usine nouvelle*, 5 fev. 1987, N° 6.
- 123 Cipel-Wonder : des salaires à la tête du client ? - *Force Ouvrière*, 12 fev. 1986, N° 1866.
- 124 Congrès des politiques sociales (I, 1982). - La gestion des rémunérations : dix expériences significatives : compte rendu. - I^{er} Congrès des politiques sociales organisé par l'Usine nouvelle et l'Institut Technique des Salaires, le 27 oct. 1982. - Paris : Ed. de l'Usine Nouvelle, 1983. - 1 vol., 174 p.
- 125 Coopératives laitières au nord de la Manche : la prime au mérite pour monter les salariés les uns contre les autres. - *Force Ouvrière*, 25 fev. 1987, N° 1907.
- 126 Coutrot (T.), Madinier (P.). - Les compléments du salaire. - *Documents du Centre d'Etude des Revenus et des Coûts*, 4^e trim. 1986, N° 83, p. 1-120.
- 127 Coutrot (T.), Madinier (P.). - Les compléments du salaire : analyse des pratiques d'entreprises. - *Documents du Centre d'Etude des Revenus et des Coûts*, 4^e trim. 1987, N° 87, p. 1-115.
- 128 Crerjoux (V.). - Appréciation du personnel et individualisation des rémunérations : étude de cas pratique. - Mémoire DESS : Gestion du personnel : Bordeaux I, Inst. Régional de Gestion : 1987. - 66 p.
- 129 David (C.). - Dauphin : le salaire au mètre carré. - *Intersocial*, mars 1985, N° 111, p. 24-25.
- 130 DBA : les augmentations individuelles gagnent du terrain. - *Gestion sociale*, 2 juillet 1984.
- 131 Delage (M.). - Salaires individualisés : le test d'un laboratoire. - *Ensemble*, janv. 1988, N° 13.
- 132 Duthil (G.), Gambier (D.). - L'individualisation des salaires : approche monographique. - *Inst. de Rech. et de Doc.*, 1986.

- 133 Duthil (G.). - Les nouvelles pratiques salariales : deux expériences. - *Humanisme et Entreprise*, août 1987, p. 29-39.
- 134 Duthil (G.). - Les partenaires sociaux face à l'individualisation des salaires. - *Humanisme et Entreprise*, fév. 1988, N° 167, p. 37-57.
- 135 Enquêtes salaires : le règne des augmentations individuelles. - *CFDT Magazine*, sept. 1986, N° 108, p. 13.
- 136 Expérience d'entreprise : un processus de personnalisation des rémunérations chez Abex. - *La Semaine sociale Lamy*, 25 nov. 1985, N° 287.
- 137 Expérience d'entreprise : un processus de personnalisation des rémunérations chez Carrefour. - *La Semaine sociale Lamy*, 16 dec. 1985, N° 290.
- 138 Eustache (D.). - Individualisation des salaires : le cas des entreprises chimiques et de leurs ouvriers de production au début des années 1980. - *Travail et Emploi*, sept. 1986, N° 29, p. 17-42.
- 139 Faugère (J.-P.). - Les politiques salariales en France. - Paris : La Documentation française, 1988. - 144 p. - (Notes et études documentaires ; 4859).
- 140 Fournier (J.Y.). - Les salaires dans le secteur privé de 1968 à 1982. - *Economie et Statistique (INSEE)*, mai 1988, N° 210, p. 33-49.
- 141 Granjean (C.). - L'individualisation des salaires : la stratégie des entreprises. - *Travail et Emploi*, juin 1987, N° 32, p. 17-30.
- 142 IBM-France : la méthode des écarts ; Thomson-CSF... ; BSN-Gervais Danone... ; Auchan... - *Vie Ouvrière*, du 27 avril au 3 mai 1987, N° 2226.
- 143 Individualisation des salaires chez Valéo. - *Force Ouvrière*, 14 mai 1986, N° 1877.
- 144 Individualisation des salaires en 1986. - *La Semaine sociale Lamy*, 18 avril 1988, N° 405, p. 234.
- 145 Individualisation des salaires : un exemple (entreprise Marèse). - *Tertiel*, juin 1988, p. 110.
- 146 Javillier (J.C.). - Négociations et accords d'entreprise en matière de rémunération. - *Droit social*, janv. 1988, N° 1, p. 68-88.
- 147 KIS : 11% d'augmentations individuelles. - *Gestion sociale*, 11 mars 1985, N° 755.
- 148 Lecluse (M.). - Crédit-Agricole : le salaire au mérite. - *Les Echos*, 9 sept. 1987.
- 149 Noblecourt (M.). - L'individualisation des salaires gagne du terrain. - *Le Monde*, 16 oct. 1985.
- 150 Noblecourt (M.). - L'individualisation des salaires a de nouveau progressé en 1986. - *Le Monde*, 8 avril 1988, p. 27.
- 151 Noblecourt (M.). - Salaires : l'individualisation totale a reculé en 1987. - *Le Monde*, 28 déc. 1988.
- 152 Ortiz (M.). - La SNCF au mérite. - *Options Quinzaine*, 3 nov. 1986, N° 117.
- 153 Plassart (Ph.). - Les pionniers. - *Liaisons sociales*, 12 oct. 1988, N° 32, p. 54-55.

- 154 Politique salariale : l'individualisation marque des points. - *L'Entreprise*, mars 1988, N° 32, p. 41.
- 155 Potain-Poclain : les augmentations individuelles dépassent les collectives. - *Gestion sociale*, 11 fév. 1985.
- 156 PTT : avec FO, les salariés refusent les cercles de qualité et l'individualisation des salaires. - *Force Ouvrière*, 16 mars 1988, N° 1949.
- 157 Ravilly (A.). - L'intéressement fait recette. - *L'Usine Nouvelle*, 22 juin 1989, N° 2225, p.60-61.
- 158 Renault-Flins (A) . - *Force Ouvrière*, 21 mai 1986, N° 1878.
- 159 Ricard : un nouveau mélange pour les salaires. - *Gestion sociale*, 1^{er} oct. 1984.
- 160 Rochecongar (Y.). - Manitou en grève contre le salaire au mérite. - *Le Monde*, 6 fév. 1987.
- 161 Salaires (Les) des cadres dans les PME sont davantage individualisés. - *Le Monde*, 17-18 août 1986.
- 162 Senaillat (S.). - La pratique d'appréciation du personnel à la direction régionale France-Ouest de la Compagnie des Machines-Bull. - Mémoire DESS : Gestion du personnel : Bordeaux I, IAE : 1983. - 73 p.
- 163 Sicard (R.). - Salaires : les Trois Suisses priment la performance. - *Intersocial*, avril 1985, N° 112, p. 26-27.
- 164 Sony-siège passe à l'individualisation totale. - *Gestion sociale*, 15 juin 1987, N° 138.
- 165 Suède : l'individualisation des salaires négociée chez les cols blancs. - *Gestion sociale*, 7 oct. 1985, N° 54.
- 166 Thomson-CSF : des augmentations variant de 0% à 14% selon les performances. - *Force Ouvrière*, 11 fév. 1987.
- 167 UIMM. - L'application des systèmes de rémunération liés aux résultats dans le monde. - *UIMM Documentation étrangère*, oct. 1985, annexe 1, 28 p.
- 168 Vielcanet (F.). - Koné : une épée de Damoclès reste suspendue au-dessus des salaires. - *Intersocial*, fév. 1985, N° 110, p. 4-5.
- 169 Vlassenko (E.). - L'Enquête sur la structure des salaires. - *Economie et Statistique (INSEE)*, mars 1981, p. 23-34.

V Etudes de cas non publiées

Etudes citées dans le Guide Réalisations d'Entreprises

(Ces études sont en vente chez :

- ANACT
7, Bd Romain-Rolland 92 128 Montrouge Cedex
Tel : 46 57 13 30

- CEDIP-ANDCP
29, Av. Hoche 75 008 Paris
Tel : 45 63 55 09

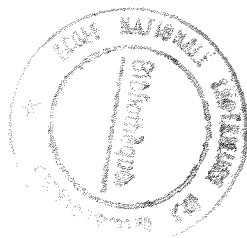
Il suffit d'indiquer leurs numéros de cote)

- 01- B 0089 Groupe de 22 225 personnes
 Activité : Fabrication et diffusion de matériel informatique
 Implantation : France entière
- 02- B 0091 Groupe de 25 000 personnes
 Activité : Travaux publics
 Implantation : Aquitaine
- 03- B 0137 Etablissement de 200 personnes
 Activité : Fabrication d'équipements
 Implantation : Poitou-Charentes
- 04- B 0220 Entreprise de 4000 personnes
 Activité : Vente par correspondance
 Implantation : Nord, Pas-de-Calais
- 05- B 0225 Groupe de 19 000 personnes
 Activité : Commerce de grandes surfaces
 Implantation : France entière
- 06- B 0228 Entreprise de 700 personnes
 Activité : Plaquettes de freins à disques
 Implantation : Ile-de-France
- 07- B 0247 Entreprise de 60 personnes
 Activité : Fabrication de chauffages électriques
 Implantation : Ile-de-France
- 08- B 0293 Etablissement de 180 personnes
 Activité : Fabrication de matériaux auto-adhésifs
 Implantation : Rhones-Alpes

- 09- B 0352 Entreprise de 7 000 personnes
 Activité : Construction de routes
 Implantation : France entière
- 10- B 0353 Groupe de 46 000 personnes
 Activité : Restauration - hôtellerie
 Implantation : France entière
- 11- B 0354 Entreprise de 1 398 personnes
 Activité : Orfèvrerie
 Implantation : Ile-de-France et Normandie
- 12- B 0367 Entreprise de 250 personnes
 Activité : Fabrication d'instruments de mesure
 Implantation : Alsace
- 13- B 0438 Entreprise de 4 400 personnes
 Activité : Produits lactés
 Implantation : France entière
- 14- B 0538 Entreprise de 230 personnes
 Activité : Fabrication d'équipements
 Implantation : Midi-Pyrénées
- 15- B 0553 Entreprise de 50 personnes
 Activité : Papeterie
 Implantation : Ile-de France
- 16- B 0547 Entreprise de 586 personnes
 Activité : Profilés en aluminium
 Implantation : Midi-Pyrénées
- 17- B 0643 Etablissement de 304 personnes
 Activité : Fabrication de bouteilles
 Implantation : Haute-Loire
- 18- B 0695 Entreprise de 730 personnes
 Activité : Laboratoires pharmaceutiques
 Implantation : Ile-de-France
- 19- B 0701 Entreprise de 42 personnes
 Activité : Restauration collective
 Implantation : Bretagne

Etudes relevées dans la revue DOGE

- 20- B 0646 CAD (Paris). - Rohmand Haas : entreprise de chimie organique ; politique salariale et appréciation des performances. - 1987. - 8 p.
- 21- B 0678 CAD (Paris). - Mise en place d'un système d'appréciation des performances intégré à la pratique salariale. - 1987. - 4 p.
- 22- B 0703 CAD (Paris).- Individualisation de la rémunération pour l'ensemble du personnel ; primes et intéressement : 56 Restauration. - 1987. - 3 p.
- 23- B 0718 CAD (Paris). - L'intéressement des délégués commerciaux : LAMBACEL. - 1987. - 7 p.



ANNEXES

FRANCIS/DOGE

ORIGINE Centre de Documentation Sciences Humaines
Centre National de la Recherche Scientifique
(CDSH-CNRS)
54, boulevard Raspail
75270 PARIS CEDEX 06 - FRANCE
Tél. (1) 45 44 38 49 Téléc. MSH 203 104 F

DOMAINES AFFAIRES; ECONOMIE
Couvre tous les aspects de la gestion des entreprises et des organisations : politique de l'entreprise ; finances ; comptabilité ; gestion financière ; marketing ; gestion de la production ; gestion des ressources humaines ; systèmes d'information et de décision ; affaires internationales ; gestion publique ; environnement de l'entreprise ; techniques quantitatives de gestion ; enseignement de la gestion ; recherches en gestion.

NATURE Références bibliographiques.

DONNÉES Articles de périodiques (15,5), ouvrages, rapports, comptes-rendus de congrès (17%), papiers de recherche (35%), thèses (18%). Langues : français (75%), anglais (25%). Présence de résumés : 100%
Volume : 5 600, + 1 200 réf./an

DÉBUT 1980

MISE À JOUR Trimestrielle

PUBLICATIONS DOGE (semestriel).

AIDES Guide d'interrogation (1983).

SERVEURS G.CAM (DOGE) C.H. 330 F ; C.DIFF. 8 F p
QUESTEL (FRCS-S*) C.H. 420 F ; C.LIGNE 2.50 F ; C.DIFF. 2.70 F
Accès vidéotex.

COMMENTAIRES * Sous-fichier 616 de FRANCIS-S

AUTRES PRODUCTEURS Réseau d'information en gestion des entreprises (42 membres). Gestionnaire du réseau : Institut d'administration des entreprises (IAE), BP 47 X, 38040 GRENOBLE CEDEX Tél.: 76 54 60 68.

FRANCIS/ECODOC

ORIGINE Centre de Documentation Sciences Humaines
Centre National de la Recherche Scientifique
(CDSH-CNRS)
54 boulevard Raspail
75270 PARIS CEDEX 06 - FRANCE
Tél : (1) 45 44 38 49 Télex : MSH 203 104 F

DOMAINES ECONOMIE

Economie générale ; croissance et fluctuation ; théorie économique ; économie monétaire, financière et publique ; économie internationale ; économie de l'entreprise ; économie industrielle ; économie des ressources naturelles ; économie du bien-être ; économie spatiale, régionale et urbaine.

NATURE Références bibliographiques.

DONNÉES Articles de 60 périodiques (63%), ouvrages (13%), rapports, comptes-rendus de congrès, travaux universitaires (8%). Langues : français (82%), anglais (10%), autres (8%). Présence de résumés.
Volume : 6 800, + 1 200 réf./an.

DÉBUT 1981

MISE À JOUR Trimestrielle

PUBLICATIONS Bulletin ECODOC (Trimestriel).

MERL-ECO

ORIGINE Merlin Gérin
Service Documentation
38050 GRENOBLE CEDEX - FRANCE
Tél : 76 57 94 60 Téléc : 320842

DOMAINES AFFAIRES, ECONOMIE, GESTION DES
ENTREPRISES

Commerce, études de marché, distribution, produits, publicité, droit, politique économique, économie de l'énergie, entreprises, organismes, finances, fiscalité, comptabilité, formation, gestion de l'entreprise, information et communication, informatique, organisation, transports et maintenances, gestion de la production, gestion de la qualité, recherche et prospective, études par régions et pays, études par secteurs d'activité, sécurité et hygiène, questions sociales, problèmes humains, travail, main-d'œuvre, gestion du personnel.

NATURE Références bibliographiques.

DONNÉES Référence d'articles de périodiques, de livres et de rapports annuels d'entreprises.
Volume : 28 000, + 2 000 réf./an.

DÉBUT 1973

MISE À JOUR Mensuelle

PUBLICATIONS Bulletin mensuel.

AIDES Thésaurus - Liste des principales revues analysées (sur demande).

SERVEURS G.CAM (MERL) C.H. 450 F : C.DIFF. 5 F*
Accès vidéotex.

COMMENTAIRES * par page

LABORDOC

ORIGINE Bureau International du Travail (BIT)
Service Central de Bibliothèque et de Documentation
4, Chemin des Morillons
CH-1211 GENEVE 22 SUISSE
Tel : (22) 99 86 76 Télex : 22271 BIT CH

DOMAINES SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES
Répertoire d'ouvrages, de rapports et d'articles de périodique publiés dans le monde entier sur les questions sociales et les problèmes du travail : relations de travail, droit du travail, emploi, conditions de travail, formation professionnelle, économie, situation sociale, développement rural, évolution technique.

NATURE Références bibliographiques.

DONNÉES Articles de périodiques, monographies, rapports. Couverture mondiale. Présence de résumés. Langue des documents : anglais (60%), français (20%).
Volume : 126 000, + 7 000 réf./an.

DÉBUT 1965

MISE À JOUR Mensuelle

PUBLICATIONS International Labour Documentation (mensuel).

AIDES Thesaurus BIT, trilingue (français, anglais, espagnol), 3ème édition rév. (1985).

SERVEURS ORBIT (LABORDOC) C.H. \$ 105 ; C. LIGNE \$ 0,15 ; C.DIFF. \$ 0,50
IRS-ESA (53) C.H. 555 F ; C.LIGNE 1,05 F ; C.DIFF. 1,80 F
ARAMIS (LABORDOC) C.H. SK 540 ; C.DIFF. SK 3
Accès vidéotex.

ABI/INFORM

ORIGINE Data Courier Inc.
620 South Fifth Street
LOUISVILLE KY 40202 - USA
Tél : (502) 582 4111 Télex : 204 235

DOMAINES AFFAIRES

Organisation du travail et administration; comptabilité; opérations bancaires; droit commercial; patrimoine foncier; traitement des données; statistiques; sciences économiques; finances; gestion; organisation du travail; études de marché; assurances; personnel; administrations publiques; etc.

NATURE Références bibliographiques.

DONNÉES Articles de 680 périodiques, à 87% américains dont Harvard Business Review, Dun Business Month, Sloan Management Review, Fortune, Forbes, Journal of Marketing Research, Management Today (GB), International Labour Review (Suisse). Présence de résumés
Volume : 320 000 + 40 000 réf/an.

ABI/INFORM

DÉBUT 1971

MISE À JOUR Suivant serveur

SERVICES Reproduction des articles signalés

AIDES Search INFORM (1986); Complete Journals List of ABI/INFORM (1986); Guide to searching ONTAP ABI/INFORM (1985). Sur DIALOG - ONTAP (Online Training and Practice) ABI/INFORM (215), sous ensemble non mis à jour de 110 000 références destinées aux essais, démonstrations et formation. Coût horaire : 15 \$; Free Training for Beginning and Advanced Searchers. Free LOG ON Newsletter (bimensuel)

SERVEURS DIALOG (15) MAJ hebdo. : C.H. \$ 81 ; C.LIGNE \$ 0,50 ; C.DIFF. \$ 0,60
ORBIT (INFORM) MAJ mens. : C.H. \$ 78 ; C.LIGNE \$ 0,45 ; C.DIFF. \$ 0,50
BRS (INFO) MAJ mens. : C.H. \$ 70 ; C.LIGNE \$ 0,39 ; C.DIFF. \$ 0,35
IRS-ESA (30) MAJ mens. : C.H. 555 F ; C.LIGNE 2,80 F ; C.DIFF. 4,20 F
DATA-STAR (INFO) MAJ mens. : C.H. \$ 35* ; C.LIGNE \$ 0,46 ; C.DIFF. \$ 0,35
MEAD (INFO)
Accès vidéotex.

COMMENTAIRES * FS 66/H

MANAGEMENT CONTENTS

ORIGINE Information Access Company (IAC)
11 Davis Drive
BELMONT, CA 90042 - USA
Tél : (415) 591 2333 Télex : 1561004 INFOUT

DOMAINES AFFAIRES

Gestion et affaires : comptabilité, sciences de la décision, finances et banque, études de marché, administration publique, psychosociologie des organisations, développement des ressources humaines, relations de travail dans l'industrie, production, publicité, politiques des entreprises, recherche opérationnelle.

NATURE Références bibliographiques.

DONNÉES Articles (130 périodiques analysés complètement)
Volume : 220 000, + 12 000 réf./an.

DÉBUT 1974

MISE À JOUR Mensuelle

AIDES Acces to Acces (1987)

SERVEURS DIALOG (75) C.H. 552 FF ; C.LIGNE 2,40 FF ; C.DIFF. 2,30 FF
ORBIT (MANAGEMENT) C.H. \$ 80 ; C.LIGNE \$ 0,35 ; C.DIFF. \$ 0,45
BRS (MGMT) C.H. \$ 77 ; C.LIGNE \$ 0,37 ; C.DIFF. \$ 0,30
DATA-STAR (MGMT) C.H. \$ 0,40* ; C.LIGNE \$ 0,42 ; C.DIFF. \$ 0,30
MEAD (MGMT)

MANAGEMENT AND MARKETING ABSTRACTS

ORIGINE Research Association for the Paper and Board
Printing and Packaging Industr.
PIRA
Randalls Road, Leatherhead
SURREY, KT22 7RV - GRANDE BRETAGNE
Tél : (372) 376 161 Télex : 929810

DOMAINES -AFFAIRES
Organisation et marketing : développements économiques
et pratiques, personnel, vente, publicité, programmation,
relations industrielles.

NATURE *Références bibliographiques.*

DONNÉES Articles de 100 périodiques du monde entier.
Volume : 22 500, + 3 600 réf./an.

DÉBUT 1976

MISE À JOUR Mensuelle

PUBLICATIONS Management and Marketing Abstracts.

SERVICES Reproduction des articles en ligne.

AIDES Management and Marketing Abstracts Database
Reference Manual. PIRA Thesaurus.

SERVEURS INFOLINE (MMA) C.H L 50 ; C.LIGNE L 0,14 ;
C.DIFF. L 0,16

LISTE DE REVUES FRANCAISES SPECIALISEES DANS LES SCIENCES
SOCIALES

(Cette liste est sélectionnée à partir du répertoire suivant :

- Word list of social science periodicals = Liste mondiale des périodiques spécialisés dans les sciences sociales. - 7e éd.
- Paris : UNESCO, 1986.

Elle n'est pas exhaustive mais constitue une grande partie des revues qui ont consacré plus ou moins d'articles au sujet).

01- *Bulletin social Francis Lefebvre*. - Editée par Francis Lefebvre. - Paris : F. Lefebvre, 1981-->. - 12 N /an.

02- *Les Cahiers français*. - Editée par La Documentation française. - Paris : La Doc. fr., 1956-->. - 5 N /an.

03- *Direction et gestion des entreprises*. - Epinay sur Orge, (DGE ?), 1965-->. - 6 N /an.

04- *Droit social*. - Editée par J.-J. Dupeyroux. - Paris : Librairie sociale et économique, 1938-->. - 12 N /an.

05- *Economie et Humanisme*. - Editée par M. Auvolat. - Lyon : M. Auvolat, 1942-->. - 6 N /an.

06- *Economie et Statistique*. - Editée par l'INSEE. - Paris : Observatoire Economique, 1969. - 11 N /an.

07- *Formation - Emploi*. - Editée par le Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CERQ). - Paris : La Doc. fr., 1983-->. - 4 N /an.

08- *Gestion sociale. Supplément de La Lettre de l'expansion*. - Paris : Groupe Expansion, 1970-->.

09- *Humanisme et Entreprise. Cahiers du Centre d'Etudes et de Recherches*. - Editée par l'Ass. des Anciens Elèves de Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Paris. - Neuilly sur Seine : AAELSH, 1963-->. - 6 N /an.

10- *Intersocial*. Editée par International. - Paris : Bureau des Liaisons sociales, 1970-->. - 6 N /an.

11- *Personnel*. - Editée par l'Ass. Nat. des Directeurs et Chefs de Personnel. - Paris : ANDCP, 1968.

12- *Revue française de gestion*. - Editée par la Fondation Nat. pour l'Ens. de la Gestion des Entreprises(FNEGE). - Paris : FNEGE, 1975-->.












13- *Revue française des affaires sociales*. - Editée par le Min. des Aff. Sociales et de la Solidarité Nat. - Paris : La Doc. fr., 1967-->. - 5 N /an.

14- *La Semaine sociale Lamy*. - Editée par Lamy. - Paris : Lamy, 1980-->. - Hebdo + Suppléments (mensuel et bimensuel).





15- *Travail*. - Editée par l'Ass. d'Enquêtes et de Recherches sur l'Organisation du Travail (AEROT). - Paris : AEROT, 1983-->. - 4 N /an.

16- *Travail et Emploi*. - Editée par le Min. du Travail, de l'Emploi et de la Formation. Paris : La Doc. fr., 1979-->. - 4 N /an.

Sources des informations

- ACTAL ACTAL : Action pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Alsace
-  AFCERQ : Association Française pour les Cercles de Qualité
-  ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
-  ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel
-  APEC : Association pour l'Emploi des Cadres
- ARACT ARACT : Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail des Pays de la Loire
-  BCI : Bonis Conseil Intervention
-  CAD : Centre Associatif de Données
-  DE : Développement et Emploi
-  EP : Entreprise et Personnel
-  GIM : Groupe des Industries Métallurgiques
-  GIRPEH : Groupements Interprofessionnels Régionaux pour la Promotion de l'Emploi des Personnes Handicapées
-  IAS : Institut International de l'Audit Social
- LAB. LAB.
D'ENTR. D'ENTR. : Laboratoire d'entreprises
- MIDACT MIDACT : Midi-Pyrénées et Amélioration des Conditions de Travail
- MAT MAT : Mission Aménagement du Temps Provence Alpes Côte-d'Azur
- TRAV & TRAV &
STE. STE. : Travail et Société

Lieux d'informations complémentaires

- ACTAL ACTAL : Action pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Alsace
C/O CAHR
1, rue d'Alsace - B.P. 1187 - 68053 MULHOUSE Cedex
Tél. : 89.60.30.68
-  AFCERQ : Association Française pour les Cercles de Qualité
6, rue Clément-Marot - 75008 PARIS
Tél. : 47.23.71.22
-  ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
7, bd Romain-Rolland - 92128 MONTRouGE Cedex
Tél. : 46.57.13.30
- ARACT ARACT : Agence Régionale pour l'Amélioration de Conditions de Travail
10, rue du Commerce - 49100 ANGERS
Tél. : 41.87.86.78
-  CAD : Centre Associatif de Données
48, route de la Reine - 92100 Boulogne
Tél. : 46.84.63.63
-  CAD RHONE-ALPES : Centre Associatif de Données Rhône-Alpes
180, rue de Créqui - 69003 LYON
Tél. : 78.62.75.26

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Un établissement public

L'ANACT est un établissement public, créé en 1973, au service de tous les partenaires de l'entreprise. Son Conseil d'Administration réunit des représentants du patronat, des syndicats, de l'administration ainsi que des personnalités qualifiées.

Quatre domaines privilégiés

L'ANACT développe une expérience acquise sur le terrain et ses compétences portent plus particulièrement sur :

- l'organisation du travail et du temps de travail,
- les aspects sociaux de la modernisation,
- la conception des équipements et des bâtiments,
- la formation et les qualifications.

Une assistance technique et méthodologique

L'ANACT vous offre une assistance technique et méthodologique grâce à ses équipes qui peuvent :

- effectuer un diagnostic, des études préalables,
- aider à conduire les projets d'investissements de façon concertée en prenant en compte le plus tôt possible les problèmes sociaux et d'organisation,
- apprécier les enjeux économiques et sociaux d'un projet,
- aider à définir une démarche impliquant les salariés de l'entreprise et leurs représentants pour rechercher les solutions les mieux adaptées et concilier ainsi l'efficacité économique et développement social.

Un fichier d'opérations d'amélioration des conditions de travail

L'ANACT recense dans un fichier "Opérations d'amélioration des conditions de travail" les opérations réalisées en entreprise. Ce fichier est réservé aux professionnels.

A votre service :

- LE CENTRE DE DOCUMENTATION,
- LA LETTRE ANACT d'information mensuelle,
- LES EDITIONS DE L'ANACT (guides pratiques et méthodologiques, audiovisuels de sensibilisation),
- LES OUTILS DE FORMATION.

*ANACT : 7, bd Romain-Rolland,
92128 MONTRouGE CEDEX
Tél. (1) 46.57.13.30*

Des antennes régionales

Pour mieux servir les entreprises, l'ANACT, avec l'appui des instances régionales et des partenaires sociaux a créé des antennes régionales :

*ALSACE : ACTAL - 1, rue d'Alsace, BP1187,
68053 MULHOUSE CEDEX
Tél. 89.60.30.68.*

*PAYS DE LA LOIRE : ARACT
10, rue du Commerce, 49100 ANGERS
Tél. : 41.87.86.78*

*MIDI-PYRENEES : MIDACT
47, rue de Metz, 31000 TOULOUSE
Tél. : 61.23.98.84.*

Action pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Alsace

a été créée par une décision conjointe du Conseil Régional d'Alsace et de l'ANACT

Elle assure une assistance de conception des projets d'investissements matériels et (ou) immatériels à toute entreprise alsacienne qui lui en fait la demande.

Elle agit dans le cadre de programmes annuels d'actions définis par le Conseil

Régional et l'ANACT dans les domaines suivants :

- Textile.
- Bois.
- Agro-alimentaire.
- Mécanique.

ACTAL
C/o CAHR
1, rue d'Alsace, BP 1187
68053 Mulhouse Cedex
Tél. : 89.60.30.68

Midi-Pyrénées et Amélioration des Conditions de Travail

a été voulue par l'Union Patronale et les organisations syndicales représentatives de salariés.

Au sein du MIDACT les partenaires sociaux poursuivent ensemble une réflexion sur les enjeux économiques et sociaux des actions menées.

Le Comité d'Orientation participe, dans les mêmes conditions que pour l'ARACT des Pays de la Loire, à l'élaboration des programmes d'action.

Les domaines privilégiés de l'action du MIDACT sont actuellement :

- Les transferts de technologie : conception ergonomique d'équipements
- Analyse et projet d'action dans les secteurs de la santé
- Assistance ergonomique dans l'organisation des exploitations agricoles

MIDACT :
47, rue de Metz,
31000 TOULOUSE
Tél. : 61.23.98.84.

Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

des Pays de la Loire est née d'une forte demande des responsables régionaux, notamment des représentants des salariés et des employeurs, d'une part, et du Conseil Régional d'autre part.

L'ARACT développe une activité de conseil en ergonomie auprès des entreprises qui la sollicitent.

Un Comité d'Orientation, composé des partenaires sociaux, de représentants de diverses institutions (CRAM, DRTE, ANVAR...) et de personnalités qualifiées, propose des axes d'action pour les programmes annuels, dans le cadre des orientations de l'ANACT.

Les domaines d'action dominants sont :

- Aide à la formation (ingénieurs, CHSCT...)
- Conception ergonomique de machines ou de bâtiments.
- Action dans l'agriculture.
- Action dans les PME/PMI.

ARACT des Pays de la Loire
10, rue du Commerce,
49100 ANGERS.
Tél. 41.87.86.78

Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel

L'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel créée en 1947, regroupe actuellement plus de 4 000 membres.

Ses buts :

- étudier en commun les problèmes relevant de leur responsabilité ;
- faire connaître et progresser la fonction Personnel, par et pour le perfectionnement ;
- créer des liens d'amitié et d'entraide.

Structurée à partir de 75 groupes régionaux, l'ANDCP offre à ses membres un *réseau d'information interne* permettant de la mieux connaître mais en même temps d'assurer des échanges d'idées et d'expériences.

Ses nombreuses publications - *revue, cahiers, magazine, ouvrages*, traitent sous les formes les mieux appropriées des courants de pensée, des techniques ayant trait aux questions relevant de la gestion des ressources humaines dans les entreprises

Par l'organisation de manifestations ou la participation active à des colloques en France et à l'étranger, l'ANDCP assure une *ouverture sur le monde extérieur*.

Cette ouverture se traduit également par le concours qu'apportent de nombreux adhérents à des *actions de formation* à la fonction Personnel.

Membre fondateur du Centre Associatif de Données, l'ANDCP propose à ses membres une documentation pratique originale, telle qu'en témoigne ce guide de réalisations d'entreprises.

ANDCP :
29, avenue Hoche
75008 Paris
Tél. : 45.63.55.09

Entreprise et Personnel

**C'est aujourd'hui comme hier
une double mission...**

d'études :

Développer une connaissance des réalités humaines et sociales des entreprises - situées dans leur environnement - aussi large, aussi rigoureuse et aussi opérationnelle que possible. Cette connaissance des réalités humaines et sociales est recherchée en relation étroite avec les dimensions économiques et manageriales du fonctionnement de l'entreprise.

de développement :

Mettre le savoir et le savoir-faire accumulés à la disposition des participants et utilisateurs. Pour cela EP assure à ses adhérents une aide à la réflexion et à l'action et une assistance aux pratiques nouvelles, des échanges nombreux et une pratique associative, ainsi que des moyens multiples de développement des compétences des divers responsables.

En ce sens, Entreprise et Personnel, c'est une ambition collective.

EP, chaque année, c'est une centaine d'entreprises et organisations - et un millier de personnes qui coopèrent dans cet objectif, afin de disposer :

- d'une formation de haute qualité.
- d'une possibilité d'améliorer leur savoir et savoir-faire face à la complexité croissante des problèmes humains et économiques.

Pour cela, Entreprise et Personnel offre une gamme de services complémentaires :

FOURNIR LES DONNEES A LONG TERME nécessaires à l'élaboration d'une stratégie socio-économique de l'entreprise.
FAIRE UNE ANALYSE CONTINUE DES METHODES ET OUTILS CONCERNANT LA GESTION DU PERSONNEL.

DEVELOPPER UN PROGRAMME PERMANENT D'EXPERIMENTATION ET D'INNOVATION concernant les multiples problèmes humains et sociaux de l'entreprise.

APPORTER UNE AIDE A L'ACTION IMMEDIATE lors des difficultés spécifiques.

DEVELOPPER LES COMPETENCES DES RESPONSABLES humains et sociaux des entreprises.

Pour cela :

ETUDES, AIDES A L'ACTION, ECHANGES, FORMATION, DOCUMENTATION :

- Cinq métiers spécifiques, nécessitant chacun leur professionnalité propre,
- mais articulés entre eux pour faire jouer au maximum les complémentarités, les synergies et l'adaptabilité à des situations très diverses.

Entreprise et Personnel :
48, route de la Reine
92100 Boulogne
Tél. : 46.84.63.63

Centre Associatif de Données

Le CAD offre :

Une information diversifiée sur la réalité sociale.

Le CAD traite l'information par matière sur l'ensemble des thèmes touchant à la réalité humaine et sociale des entreprises et permet de répondre aux questions suivantes :

- où en est-on sur tel sujet en général ?
- que font les autres entreprises, et pourquoi ?
- quelles sont les positions des partenaires sociaux ?
- comment le problème est-il posé à l'étranger ?

Une information facilement accessible.

Dans 12 centres régionaux en France et 2 centres à l'étranger sont disponibles une cinquantaine de dossiers d'autoconsultation (Aix-en-Provence, Bordeaux, Cergy-Pontoise, Ecully, Grenoble, Lille, Lyon, Nancy, Nantes, Orléans, Paris, Strasbourg, Louvain-la-Neuve (BELGIQUE), Montréal (CANADA)).

Dans vos locaux :

- sur support microfiches, sont disponibles avec mises à jour régulières les principaux dossiers d'autoconsultation.
- le guide ANACT-ANDCP-CAD, le repérage des expériences d'entreprises.

Le CAD, c'est :

Une "coopérative" d'expériences d'entreprises à forte valeur ajoutée.

La logique associative permet à chaque utilisateur de bénéficier de l'ensemble des données communiquées par les différentes entreprises : les partenaires nombreux et divers du CAD constituent un réseau d'échanges unique.

Le CAD met à jour les dossiers d'autoconsultation, les enrichit par des recherches. Le CAD publie "La lettre du CAD". Il a préparé la rédaction de fiches d'expériences d'entreprises dont les résumés sont présentés dans ce guide.

Des services personnalisés pour les adhérents réalisés par une équipe de spécialistes.

Les adhérents trouvent auprès du CAD l'assistance de permanents dont ils ont besoin pour répondre à des questions documentaires spécifiques ou pour aider à mettre en place dans les entreprises des services faisant appel aux techniques documentaires.

C.A.D. :
48, route de la Reine
92100 Boulogne
Tél. : 46.84.63.63.

Groupe des Industries Métallurgiques

3 600 entreprises lui font confiance

Le G.I.M., créé en 1920, est l'organisation professionnelle territoriale à vocation sociale des entreprises des industries métallurgiques de la région parisienne. Il remplit sa mission sous deux formes :

- L'assistance et le conseil aux entreprises adhérentes

Le G.I.M. informe, conseille et défend les entreprises

L'actualité sociale et socio-économique est suivie par des spécialistes. Analyses et synthèses, résultats d'enquêtes sont adressés régulièrement aux entreprises adhérentes.

Des spécialistes des ressources humaines et des juristes expérimentés sont en permanence à la disposition des entreprises, au téléphone, dans les bureaux du G.I.M. ou sur le terrain, pour répondre à leurs questions.

Dans les litiges, le G.I.M. assiste les entreprises, prépare les dossiers, et les gère jusqu'à leur conclusion.

Le G.I.M. aide à former le personnel des entreprises

L'AFORP, l'AFORTEC, l'IFERP et GSE, organismes de formation créés par le G.I.M., répondent exactement aux besoins des entreprises tant dans les domaines traditionnels que dans ceux des nouvelles technologies ou de la gestion participative des ressources humaines.

- Une force de proposition au service des entreprises

Le G.I.M. représente les entreprises

Dans les nombreux organismes (ASSEDIC, CAISSE DE SECURITE SOCIALE...) le G.I.M. assure et gère l'indispensable représentation patronale face aux pouvoirs publics, aux syndicats de salariés et à l'environnement. Le G.I.M. négocie également dans le cadre contractuel avec l'ensemble des syndicats représentatifs de salariés. Enfin par le poids des entreprises qu'il représente, le G.I.M. exerce une grande influence.

Le G.I.M. est un carrefour de réflexion

Point de rencontre des responsables d'entreprises, le G.I.M. organise des réunions de travail, périodiques ou occasionnelles selon l'actualité, où experts et dirigeants étudient les problèmes sociaux et mettent en commun leurs expériences afin d'apporter à tous les adhérents des solutions adaptées.

G.I.M. : 34, avenue Charles-de-Gaulle,
92202 Neuilly-sur-Seine Cedex,
Tél. : 46.24.12.00

Groupements Interprofessionnels Régionaux pour la Promotion de l'Emploi des Personnes Handicapées

Issus des entreprises, les GIRPEH, depuis leur création en novembre 1977 ont pour mission de promouvoir l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail.

Ils regroupent en Ile-de-France et dans les six régions où ils sont implantés :

- Plus de 180 entreprises, organisations professionnelles patronales, assemblées consulaires.
- 4 Centrales Syndicales de salariés.
- Plus de 180 Personnalités Qualifiées en matière de handicap.

Leurs fonctions

- Etre les partenaires des entreprises dans la gestion de leur personnel présentant des handicaps ou des inaptitudes médicales.
- Aider les personnes handicapées dans leur recherche d'emploi à établir un véritable projet professionnel.

Leurs actions

Conseiller les entreprises dans des actions de reconversion et de reclassement, rechercher des candidats performants pour des opérations de recrutement, établir des études de postes et informer sur les aides et les aménagements existants, former le personnel concerné dans l'entreprise à la législation et à la gestion du personnel présentant des difficultés particulières.

Leurs structures

Par leur structure tripartite, les GIRPEH sont des lieux uniques de rencontre entre les employeurs de toutes professions, les salariés et les personnalités qualifiées dont les médecins du travail.

Leurs moyens

- Des groupes de travail spécialisés composés : de membres de la fonction personnel, de médecins du travail, de représentants des salariés, dans le cadre desquels des représentants de l'Administration (DDTE, ANPE, Ministère du Travail) et différents spécialistes sont régulièrement associés.
- Une équipe d'intervenants expérimentés dans les techniques de gestion du personnel.
- Des lieux d'information.

GIRPEH :
27, rue du Général Foy
75008 PARIS
Tél. : 45.22.25.12

NOM DE L'ORGANISME :
DIRECTION ET GESTION DES ORGANISATIONS (DGO)

RESPONSABLE :
M. Legraverend

ADRESSE :
124, quai Louis Blériot
75016 Paris

TEL :
45.20.54.03

ACTIVITES PRINCIPALES :
Etudes, Conseil, Formation

DOMAINES D'INTERVENTION :
Organisation et management, Rémunérations, Evaluations (fonctions et performances)
Projet d'entreprise
Management participatif
Négociation et techniques de communication
Gestion des carrières

METHODES ET OUTILS :
Entretiens
Groupes de travail
Outil d'analyse des fonctions
Système de pilotage des rémunérations

DIFFUSION DES RESULTATS :
Conférences, Séminaires, Articles

EFFECTIFS :
8 dont : 7 consultats

RELATIONS AVEC D'AUTRES ORGANISMES :
AFPIM
UIMM

NOM DE L'ORGANISME :
ECOLE SUPERIEURES DE COMMERCE DE MARSEILLE

RESPONSABLE :
M. Peretti (directeur adjoint)

ADRESSE :
Domaine de Luminy - case 911
13288 Marseille Cedex 9

TEL :
91.41.01.60

ACTIVITES PRINCIPALES :
Formation, Etudes, Recherche, Conseil

DOMAINES D'INTERVENTION :
Aménagement du temps de travail
Evaluation des performances
Individualisation des salaires
Gestion des carrières

METHODES ET OUTILS :
Monographies
Enquêtes (questionnaires et entretiens)
Audit
Groupes de travail

DIFFUSION DES RESULTATS :
Articles, Livres, Colloques, Séminaires, Formation

EFFECTIFS :
10 dont : 3 intervenants

RELATIONS AVEC D'AUTRES ORGANISMES :
FNEGE
ESSEC
IAE TOULOUSE
AIX MARSEILLE III
AIX MARSEILLE II
MADISON U
WASHINGTON U
MISSION D'AMENAGEMENT DU TEMPS
UP BOUCHES DU RHONE

NOM DE L'ORGANISME :
GROUPE DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL (GST)

RESPONSABLE :
M. Durand

ADRESSE :
Université de Paris VII
2, place Jussieu
75005 Paris

TEL :
43.36.25.25 (poste : 56 66)

ACTIVITES PRINCIPALES :
Recherches, Etudes

DOMAINES D'INTERVENTION :
Nouvelles technologies
Qualifications
Salaires
Politiques industrielles
Politiques de formation

METHODES ET OUTILS :
Enquêtes
Monographies

DIFFUSION DES RESULTATS :
Articles, Livres
Colloques

EFFECTIFS :
20 dont : 15 chercheurs

RELATIONS AVEC D'AUTRES ORGANISMES :
LABORATOIRES DE RECHERCHES
UNIVERSITES

NOM DE L'ORGANISME :
LABORATOIRE D'ECONOMIE SOCIALE DU TRAVAIL (LEST)

RESPONSABLE :
M. Silvestre

ADRESSE :
35 avenue Jules Ferry
13626 Aix-en-Provence

TEL :
42.26.59.60

ACTIVITES PRINCIPALES :
Etudes, Recherches, Formation

DOMAINES D'INTERVENTION :
Salaires
Conditions de travail
Insertion des jeunes
Nouvelles technologies
Santé
Vie familiale et professionnelle

DIFFUSION DES RESULTATS :
Méthode d'analyse des conditions de travail
Enquêtes
Méthode comparative des couples d'entreprises
Groupes de travail

METHODES ET OUTILS :
Mailing (2 000 exemplaires), Livres
Articles, Colloques, Conférences

EFFECTIFS :
35 dont : 22 chercheurs

RELATIONS AVEC D'AUTRES ORGANISMES :
Aix Marseille II
CEREQ
IREP
PIRTTEM
OCDE
BIT
CEDEFOP
Laboratoire d'Economie du Travail de Toulouse

NOM DE L'ORGANISME :
HAY FRANCE

RESPONSABLE :
M. Giraud

ADRESSE :
13-14, rue Alphonse de Neuville
75017 Paris

TEL :
42.67.44.64

ACTIVITES PRINCIPALES :
Conseil, études, formation

DOMAINES D'INTERVENTION :
Culture et projet d'entreprise
Stratégie et organisation
Gestion des ressources humaines
Rémunérations
Enseignement assisté par ordinateur

METHODES ET OUTILS :
Méthode d'évaluation des postes
Progiciels de gestion du personnel
Outil de diagnostic
Enquêtes

DIFFUSION DES RESULTATS :
Aux entreprises adhérentes

EFFECTIFS :
60 dont : 45 consultants

RELATIONS AVEC D'AUTRES ORGANISMES :
Sciences Po
Dauphine
ENA

NOM DE L'ORGANISME :
IDRH CONSULTANTS FRANCE

RESPONSABLE :
C. Riley P.D.G.

ADRESSE :
35, rue Fortuny
75017 Paris

TEL :
47.66.71.27

ACTIVITES PRINCIPALES :
Conseil, formation

DOMAINES D'INTERVENTION :
Culture d'entreprise
Management et stratégie d'entreprise
Qualité
Gestion des ressources humaines
Formation (commerciale de formateurs)
Efficacité et développement personnel

METHODES ET OUTILS :
Diagnostics
Séminaires

DIFFUSION DES RESULTATS :
Articles et livres
Groupes de travail et colloques
Lettre trimestrielle

EFFECTIFS :
50 dont : 37 permanents

RELATIONS AVEC D'AUTRES ORGANISMES :
Universités
Grandes écoles

La rémunération à Télémécanique

La Télémécanique est une entreprise internationale d'origine française créée en 1924. Son activité concerne les constituants et systèmes d'automatismes, en technologies électromécanique, électronique et électropneumatique. Son chiffre d'affaires, pour 1986, était de 6,4 milliards de francs, dont les deux tiers à l'étranger, et ses effectifs sont de 13 000 personnes, dont 8 700 en France.

Cet encadré ne concerne que la société mère Télémécanique France, certaines filiales ayant par ailleurs des systèmes inspirés de l'expérience française.

Le système de rémunération à Télémécanique constitue en fait le second volet d'un triptyque dont les éléments sont indissociables. La participation aux résultats de l'exploitation n'a de sens que si le personnel a dans sa majorité le sentiment de jouer un rôle actif dans la vie quotidienne de l'entreprise (participation à la vie de l'entreprise). Elle trouve aussi son prolongement dans un actionariat des salariés leur permettant d'être présents avec voix délibérative au Conseil de Surveillance de la société (participation au capital).

Dès 1937, le personnel a été intéressé aux résultats — le système actuel existe depuis 1948 sans modification notable.

LES BASES DU SYSTÈME : LA COTATION DES POSTES

La rémunération s'appuie sur un procédé de cotation analytique des postes (et non des personnes) ; la grille de cotation est unique, permettant de coter n'importe quel poste, de l'ouvrier au membre de la direction générale. La cotation du poste détermine un nombre de points « qualification ».

A chaque nombre de points qualification correspondent un nombre de points rémunération (partie fixe du salaire) et un nombre de parts de résultat (partie variable du salaire). Deux personnes occupant des postes différents mais ayant la même cotation (par

exemple un ouvrier professionnel et une secrétaire) et la même ancienneté, auront exactement le même salaire.

LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Le salaire se décompose en deux parties :

— **Partie fixe.** L'échelle est réduite de 1 à 5 entre le salaire le plus bas et celui d'un membre de la direction générale. Les salaires fixes, au bas de l'échelle, sont au minimum comparables à ceux des autres entre-

prises (5 704 F en brut, 38 h 30, sans ancienneté, en janvier 1987). Une prime d'ancienneté est versée à tout le personnel sur la base de 1 % par an sur le salaire fixe, à partir de trois ans et jusqu'à seize ans.

— **Partie variable.** Cette partie (prime) est obtenue par répartition du personnel de 36 % du résultat, suivant une échelle de 1 à 50 entre le salarié le plus modeste et le membre de la direction générale. Cette répartition se fait mensuellement à partir du chiffre d'affaires mensuré du mois et des dépenses connues ou estimées. Mais la situation de compte est apurée une fois par an, lorsque sont connus les résultats définitifs de l'exercice.

La combinaison de la partie fixe et de la partie variable conduit à une échelle de rémunération de l'ordre de 1 à 9 en bonne situation de rentabilité. La « prime » représente entre 5 et 12 % du salaire fixe au niveau de l'ouvrier spécialisé et entre 50 et 120 % au niveau direction générale (cf. schéma).

LES AVANTAGES DU SYSTÈME

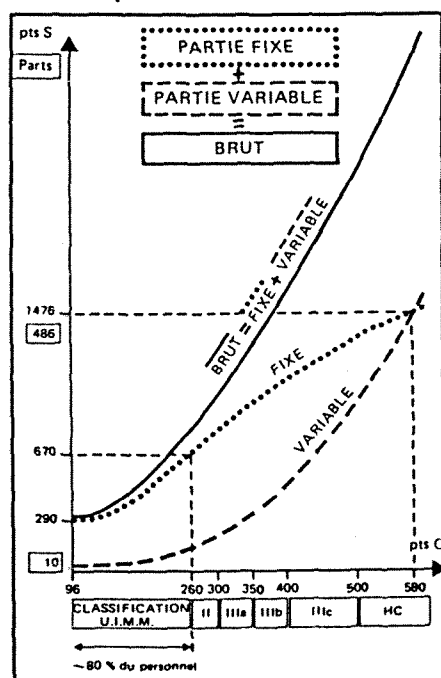
Le système est basé sur la solidarité de la communauté de travail en cas de difficultés, car ce sont davantage les salaires élevés qui sont touchés.

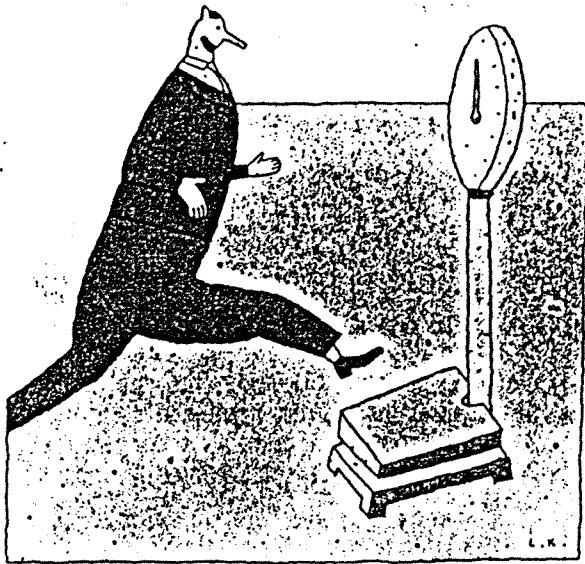
Le système est :

- stimulant, tout particulièrement pour les cadres dont le salaire n'est correct que lorsque l'entreprise a un bon niveau de rentabilité ;
- autorégulateur de la masse salariale. En cas de difficultés passagères, la masse salariale diminue automatiquement, ce qui permet à l'entreprise de mieux supporter les aléas de la conjoncture ;
- formateur, car les comptes de l'entreprise sont largement commentés et diffusés tous les mois.

Pierre SAUTHIER,
directeur adjoint du personnel
à Télémécanique

Les composants de la rémunération





MANAGEMENT

Individualisation des salaires : un exemple

La transparence et l'imagination sont les deux clés du succès de l'instauration du salaire au mérite dans l'entreprise de vêtements pour enfants Marèse.

Comment éviter que la rémunération au mérite ne soit vécue par les salariés comme un piège ou une injustice ? Pour Francis Doolaeghe, P-DG de Marese, entreprise de vêtements pour enfants, la réponse est claire : « Une politique salariale individualisée doit s'intégrer à une culture d'entreprise forte et s'accompagner d'une grande transparence. » Dans sa société, la démarche a commencé en 1980. Cette année-là, l'entreprise connaît un grave conflit social : 40 % des 200 salariés en grève pendant cinq semaines ! Le choc fut salutaire : une politique du personnel reposant sur la confiance en l'individu a été mise en place : délégation des responsabilités avec un renforcement du pouvoir de la maîtrise, développement de l'information, réduction des contrôles et des contraintes. La culture d'entreprise était instaurée. Ne manquait alors que le dernier volet : la personnalisation des

salaires, qui prit effet en 1985.

Première question : savoir ce que l'on évalue. « Nos critères d'appréciation sont avant tout d'ordre qualitatif », répond Francis Doolaeghe : qualité du produit, du service rendu, en privilégiant l'initiative et le sens de la responsabilité. La quantité produite n'intervient qu'en dernier ressort. Restait à élaborer la grille d'appréciation elle-même : onze critères au total, chacun accompagné d'une définition précise. On évite ainsi de trop grandes différences entre les ateliers. Par exemple, la polyvalence se juge en fonction du nombre de postes tenus avec une qualité et un rendement corrects.

Mais la mise en œuvre du dispositif est difficile. « Pendant une période comprise entre douze et dix-huit mois, cela a demandé beaucoup de travail aux responsables », se souvient le P-DG. Chaque

salarié est en effet évalué par son chef direct au cours d'un entretien. Il reçoit lui-même une fiche sur laquelle il se note. Son supérieur hiérarchique fait de même. Les deux grilles sont confrontées au cours de l'entretien. Cette méthode permet ainsi l'instauration d'un véritable dialogue.

Dernière étape : le mode de rémunération. Chez Marese, on a choisi d'appliquer l'individualisation à l'ensemble du personnel, sur une base mensuelle comme sur la prime de bilan. La part individualisée reste très faible : 15 % en moyenne du salaire mensuel.

« L'effet recherché est avant tout d'ordre psychologique et symbolique. » Pour la prime de fin d'année, la marge de manœuvre est plus large. Ainsi, si on l'évalue en moyenne à un mois de travail, sur un salaire de 5 500 francs, la prime peut aller de 1 500 à 7 000 francs.

L'amélioration du climat social et des performances obtenues par ce système est indéniable. D'ailleurs, les entreprises françaises s'y rallient progressivement : 21 % en 1988 selon le ministère du Travail, contre 19 % l'année précédente, mais ce pourcentage dépasse 59 % à partir de 200 salariés. Chez Marese, c'est au niveau de la qualité que les modifications ont été les plus spectaculaires. La production s'organise aujourd'hui autour d'îlots de six salariés. Chaque équipe est garante de la qualité du produit vis-à-vis de la clientèle. I. de G.

LES PIONNIERS

UN débat s'est ouvert à la rentrée sur la répartition des fruits d'une expansion

retrouvée : faut-il craindre un relâchement de la rigueur ou bien, au contraire, admettre que le temps est venu de lâcher un peu de lest sur les salaires ?

Notre «coup de sonde» montre que les entreprises — celles du secteur privé tout du moins — disposent aujourd'hui d'une palette de mécanismes de rémunération suffisamment souple pour répondre à l'évolution de la conjoncture. Celles qui se sont avancées, dans la clarté et la transparence, sur la voie de l'individualisation ne semblent pas disposées à faire marche arrière. Parallèlement, l'intéressement suscite un engouement certain : en liant les primes aux résultats ou à des objectifs de productivité, cette formule n'entraîne pas de conséquences définitives sur la masse salariale. Voilà de bonnes raisons, selon les directions de personnel, de persévérer. Une interrogation subsiste : ces mécanismes résisteront-ils à un retour de l'inflation ou à une poussée générale de revendications ? Une double éventualité sur laquelle les Drh ne peuvent guère intervenir...

SONY

«Chez nous, le management repose sur un certain nombre de valeurs : l'esprit d'initiative,

VALEURS

la communication, l'autonomie», explique Alain Piveteau, Drh de Sony : «La vraie difficulté est de faire vivre ces valeurs dans les faits, quotidiennement». La politique salariale sert de guide et de référence : au siège, les rémunérations totalement individualisées sont complétées par des primes d'objectifs. «Une équipe, un leader, et une activité homogène : notre organisation est bâtie sur ces mini-centres de profits. Les équipes fixent elles-mêmes leurs objectifs». La part des primes dans la rémunération varie entre 0 % et 20 % : «Une bonne fourchette». Qui donne apparemment satisfaction : 68 % des salariés estiment que leur rémunération correspond à leurs responsabilités, selon un sondage interne. Mais ici pas de syndicats. Harmonie japonaise ?

DIGITAL

Étienne Normand a deux casquettes. Il est directeur des rémunérations et des avantages sociaux chez

AVANTAGES

Digital. Ce n'est pas par hasard. Pour pouvoir lancer les salariés «dans le stress» de l'individualisation des salaires, il faut les libérer des autres soucis, estime-t-on chez Digital. Une garantie médicale, un régime complémentaire de retraite : en matière de protection sociale, Digital se situe délibérément au-dessus de ses concurrents. «Demain quand l'activité du secteur de l'informatique se normalisera, ces petits plus feront la différence». Ces avantages sociaux englobent aussi un plan d'achat d'actions, des stock-options, un plan d'épargne d'entreprise. «La rémunération différée est, elle-même, reliée aux performances individuelles». Un crédo chez Digital : les salaires sont revus chaque année à la date anniversaire d'entrée de chaque salarié...



DU SALAIRE



IBM

Un simple coup de gouache ! Chez IBM, c'est ainsi que l'on a symboliquement, l'an

SYSTÈME

dernier, dans la plaquette remise à chacun des salariés de la compagnie, toute référence à des augmentations générales. Une décision prise en douceur, aboutissement logique du système IBM de rémunérations. «Chaque collaborateur doit être en mesure d'influer sur son niveau de salaire en fonction de ses résultats professionnels», explique Tadeusz Szwat, le responsable des rémunérations. Point clé du dispositif : l'entretien annuel d'évaluation et de conseils professionnels entre le salarié et son «manager». Une procédure qui touche tout le monde sans exceptions. «Les augmentations individuelles sont le moyen d'amener le salaire au niveau qui doit être le sien, compte tenu du poste occupé, des performances de l'individu, et... du salaire du marché». Objectif : «Attirer et retenir les bons collaborateurs, être compétitifs». IBM, nous voilà !

3 SUISSES

Primes individuelles de «performance» + primes collectives «de progrès» : telle est l'équation

PRIMES

salariale retenue aux 3 Suisses. Car, explique Richard de Follin, Drh, la rémunération, au-delà des augmentations générales qui visent le maintien du pouvoir d'achat, doit traduire «un progrès, un résultat, une productivité». Les 3 Suisses ont été l'une des toutes premières entreprises à avoir un intéressement collectif. Ce mécanisme est doublé d'une prime de performance individuelle depuis plusieurs années. Avantage : les salariés se sentent plus directement impliqués et la hiérarchie est responsabilisée. Un équilibre nouveau entre l'individuel et le collectif est ainsi recherché. Tout en jetant un œil discret mais attentif sur la concurrence. Elle n'est pas bien loin. L'autre grand de la vente par correspondance est installé, comme les 3 Suisses, dans le Nord de la France.

AÉROSPATIALE

René Chabod n'est plus Monsieur Relations sociales. Mais délégué général, «parce que c'est

L'INTÉRESSEMENT

une fonction importante», aux ressources humaines, «parce que la motivation prime», explique ce juriste passé par divers cabinets ministériels. D'où un accord d'intéressement conçu à l'Aérospatiale comme «un outil de motivation». Premier étage de la fusée : une prime de résultat uniforme en fonction de la valeur ajoutée. Deuxième étage : une prime de progrès par division selon la tenue d'objectifs annuels. Des objectifs qui se concrétisent «de façon personnalisée» pour les 32.800 salariés. Par exemple, réduire le nombre de modifications pour les ingénieurs «perfectionnistes». Tenir les délais de lancement d'Ariane IV pour la division systèmes spatiaux, etc... Aucun doute, René Chabod n'a pas la tête dans les nuages : il teste même ses notes d'information sur l'accord auprès de ses secrétaires !

RATP

Casse-tête à la RATP : comment affiner une politique salariale décidée ailleurs, au ministère en

LE PUBLIC

l'occurrence ? D'abord, «en utilisant les (rares) souplesses conventionnelles» : une prime de «bon service» pour les cadres allant de 500 F à 1.000 F mensuels. Les agents d'exécution, eux, ne connaissent que les variations à la baisse pour «sanctionner les défaillances». Ensuite, «en récompensant la qualité du service par la promotion», explique Camille Bony, le directeur du personnel, qui a gardé d'HEC «une vision commerciale du service public». Un service public de 39.000 salariés où l'on souhaiterait plutôt «récompenser les efforts des groupes». D'ailleurs, à l'occasion d'un concours, une équipe de la voie a déjà touché un important bonus. Mérité : son invention, un appareil facilitant la pose des rails, économise 10 millions de F par an.





* 9 5 7 2 2 7 8 *