

Une note preparatoire sur l'individualisation des salaires: en perspectives historique et internationale

下山, 房雄

<https://doi.org/10.15017/4493065>

出版情報 : 経済学研究. 59 (1/2), pp.17-33, 1993-12-10. Society of Political Economy, Kyushu University
バージョン :
権利関係 :



Une note préparatoire sur l'individualisation des salaires

— en perspectives historique et internationale —

Fusao SHIMOYAMA

SOMMAIRE

1)Présentation de la problématique	2
2)Deux typologies utiles de M. ISHIDA et de M. EYRAUD	3
3)Le développement du type du marché du travail.....	5
4)L'évolution du système des salaires dans l'entreprise japonaise de l'après-guerre	8
5)La pénétration réciproque des types ou la naissance d'un type hybride	10
6)Quelle individualisation ?	12
7)L'équité de l'inégalité, est-elle possible ?	16
8)Exercices d'adaptation—N'y a-t-il pas la discrimination à travers l'individualisation des salaires ?	19

[Ce document est une note des recherches dans lesquelles l'auteur s'est engagé en 1991~92 au LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail) -CNRS dans le cadre de la coopération entre CNRS et JSPS -*Japanese Society for the Promotion of Science*.]

1) Présentation de la Problématique

Il serait utile de commencer ce document par la présentation d'un épisode quelque peu significatif. Lors du travail préparatoire effectué au Japon, pour étudier ultérieurement l'individualisation des salaires en France, nous avons demandé à la bibliothèque du BIT la liste des ouvrages ayant pour mot clef l'individualisation des salaires. On a bien voulu envoyer de Genève à Kyushû (le "Midi" du Japon), une longue liste d'ouvrages traitant les salaires au rendement ou à la pièce, au lieu de ce qui avait été demandé. Il semblerait que la bibliothèque n'ait enregistré aucun article ayant pour mot clef l'individualisation des salaires. Qu'est-ce que cela signifie ? Nous nous sommes posé la question en situant dans le temps et l'espace le sujet, c'est-à-dire l'individualisation des salaires.

On pourrait penser que le sujet est trop nouveau pour que des ouvrages soient enregistrés sur l'ordinateur de la bibliothèque du BIT. Mais on peut citer pas mal d'articles déjà parus depuis le milieu des années 80, dans une BIBLIOGRAPHIE même incomplète, comme ci-dessous :

J. Meilhaud "L'individualisation des Salaires gagne les ateliers" —l'Usine nouvelle oct. 1984

ENTREPRISE ET PROGRES "Vers une individualisation des Rémunérations" 1986

J-F Jousset et M. Pouliquen "Salaires Individualisés : Le Traquenard"

—La Vie ouvrière No. 2175 1986

D. Eustache "Individualisation des Salaires et Flexibilité" —Travail et Emploi No. 29 1986

C. Grandjean "Individualisation des Salaires ; la stratégie des entreprises"

—Travail et Emploi No. 32 1987

L. Schwab "L'individualisation des Salaires"

—Cahiers Français No. 231 1987

O. Servait "Les enjeux de l'individualisation des salaires"

—Revue Française de Gestion No. 73 1989

D. Eustache "Les Politiques de Rémunération des Grandes Entreprises 1982-89"

—Commissariat général du plan 1990

B. Reynaud "Quelles Règles Salariales pour les années 1990 ?"

—"Le Salaire, la Règle et le Marché ; Ch. V" 1992

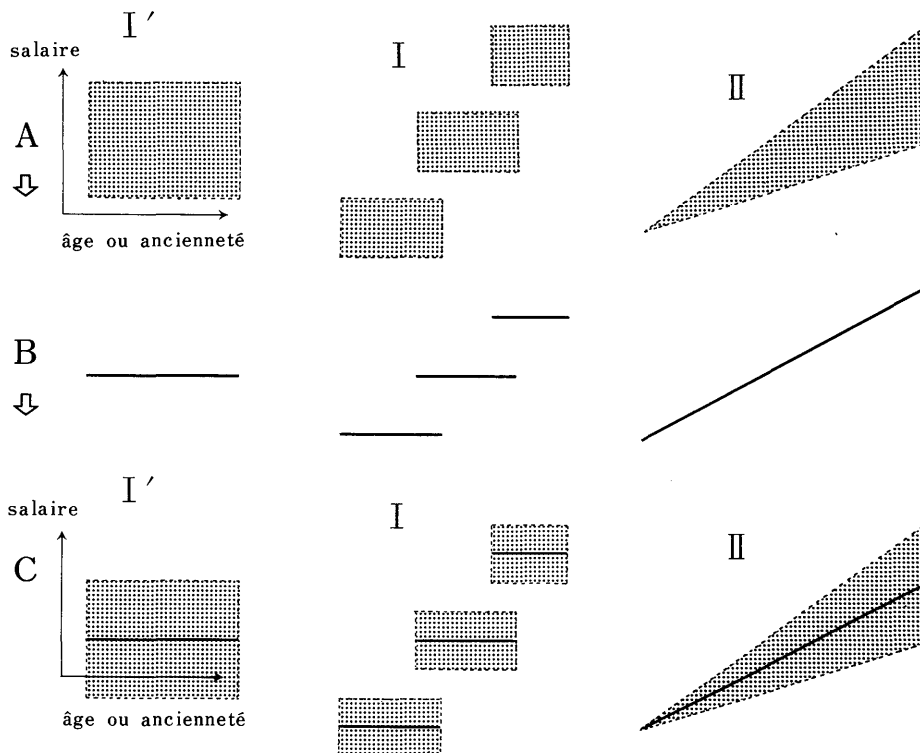
Si on regarde cette liste comme un phénomène sociologique, on peut discerner une certaine évolution des auteurs (des acteurs sociaux aux chercheurs) et des contenus (des inventions pratiques aux recherches synthétiques). Ainsi le sujet a déjà une histoire. D'ailleurs dans un rapport détaillé récent de 1990 (cité plus haut), D. Eustache constate que "Les années 88 et 89 ont été caractérisées par une *stabilisation* des augmentations individualisées" (p. 12, op. cit.).

On doit donc chercher la cause dans un autre domaine. On pourrait penser que l'individualisation des salaires n'est qu'un phénomène limité en France, dont la langue est universelle et même officielle au BIT. Nous devons alors signaler qu'au Japon, il y a depuis longtemps trop d'individualisation des salaires, même si le type de problématique n'est pas forcément pareil à la France (Voir dernière partie de notre document "Relations Professionnelles du Japon de l'après guerre" à paraître dans le numéro prochain de cette revue-ci). Par conséquent on devrait examiner si l'individualisation des salaires n'est pas un phénomène plus ou moins universel sur les plans historique et international. A ce propos, M.SAGLIO du GLYSI-CNRS a bien voulu nous écrire que ; "je ferais l'hypothèse que l'individualisation des salaires n'apparaît pas dans les répertoires français parce que c'est une coutume trop ancienne et trop répandue."

2) Deux Typologies Utiles de M. ISHIDA et de M. EYRAUD

Pour accéder à l'analyse de cette problématique, deux typologies faites par un chercheur japonais, M. Mitsuo ISHIDA et un chercheur français, M. François EYRAUD sont présentées ici. La première typologie est dessinée comme suit.

M. ISHIDA, auteur du livre "La Science Sociale du Salaire-Japon et Anglais-" écrit en japonais et publié en 1990, présente dans le premier chapitre de ce livre sur les comparaisons internationales et historiques trois types (ou 9 types) de détermination du salaire pour une catégorie, celle des ouvriers qui continuent leur service ou accumulent leur ancienneté dans une même société, en soulignant que ces types, surtout en ce qui concerne l'absence ou la présence de l'évaluation personnelle, sont une sorte de cristallisation ou de condensation des relations professionnelles de chaque pays.



Le Type I s'applique à la plupart des pays occidentaux, où le contenu de la qualité du travail est plus ou moins catégorisé, analysé et divisé "scientifiquement" avec le développement de la division du travail sur le tas, rendue elle-même nécessaire par l'extension des machines ou des

appareils productifs. Les salaires sont décidés par poste ainsi défini. De là s'ensuit une série de postes arrangés hiérarchiquement, comme par exemple aux Etats-Unis.

Le Type I' est une variété du Type I, se définit comme le mode innové ou révolutionnaire des salaires par poste dans certaines usines étrangères des entreprises japonaises. Cette politique salariale est adoptée afin de transférer facilement un poste quelconque dans une usine, en lui attribuant la qualité poly-valente.

Pour les types I et I', il n'y a pas de corrélation entre le salaire et l'âge ou l'ancienneté, tandis que les promotions dans le type I réaliseraient ces corrélations. Pour le type II, dont l'exemple type est le Japon, le salaire augmente avec l'âge ou l'ancienneté. Ainsi, à chaque pays correspond un type, de telle sorte qu'il n'y a pas de choix ni évolution entre ces deux types, constate M. ISHIDDA.

Au contraire, à travers les types A, B et C il peut y avoir une évolution qui dépend considérablement du choix des acteurs sociaux. Le type A indique une situation où l'employeur décide arbitrairement et unilatéralement le niveau du salaire individuel en évaluant chaque travailleur par rapport à son travail et à sa personnalité ou son statut personnel même. L'institutionnalisation de la convention collective ou de la technique du management salarial d'entreprise correspond au type B où la force de travail est vendue au prix unique sans individualisation.

Pourtant, compte tenu des différences parmi les compétences des travailleurs, le prix uniforme est irrationnel par sa nature. Plus les compétences ou qualités sont polyvalentes, plus il est irrationnel. Donc on doit avancer dans un nouveau domaine politique salariale où chaque travailleur est évalué par rapport à ses efforts pour améliorer ses performances ou son mérite, en référence au critère défini par l'entreprise et pouvant être régularisé par le syndicat. C'est le Type C.

D'ailleurs, M. ISHIDA insiste sur le fait que la situation actuelle au Japon correspond au type II C, tandis que les pays occidentaux demeurent dans le type I B. Ainsi, il situe en effet le management <à la japonaise> à une pointe au niveau international. Cependant, il se montre assez confus vis-à-vis des critiques soulignant qu'au Japon on pratique parfois des discriminations salariales déraisonnables ou des évaluations irrationnelles arbitraires : il écrit dans le dernier chapitre de son livre que sa présentation n'est pas celle de faits empiriques, mais de l'idée qui est différente de la réalité !

La deuxième typologie, qui est de M. EYRAUD dans son article "Comparaison Internationale des Systèmes de Classifications" (CFDT aujourd'hui No. 99, 1990), ne traite pas directement du salaire mais des classifications ou des formes d'organisation du travail, dont les échelons sont une référence essentielle pour la grille des salaires. D'ailleurs sa typologie se fait à travers des catégories différentes alors que la première typologie ne traite que des ouvriers. Pourtant, elle ressemble à celle de M. ISHIDA, en dégagant le type fondé sur le métier (qu'on appelle T-M ci

-après), celui sur les tâches (T-T), et celui d'administration (T-A). Ces trois types peuvent correspondre aux Type I', I et II de M. ISHIDA, si on remplace le contenu du Type I' par l'ancien modèle du marché du travail de métier : ce modèle existait et existe encore en Angleterre, avec des modalités du travail peu taylorisées ou peu fordistes et bien diversifiées, ceci indépendamment de la gestion de l'entreprise. On peut dire que le type I' B n'est autre que le "*Standard Rate*" établi par le syndicat de métier, *craft union*. De plus, on devrait se demander pourquoi M. ISHIDA, pendant ses 2 ans passés en Angleterre, a observé le fait qu'on ne définit qu'un seul tarif pour le salaire de base — 113£ par semaine — pour les ouvriers des PTT (P. 111, op. cit.), et n'a pas intégré ce modèle dans sa typologie ?

3) Le développement du type du marché du travail

Nous sommes assez d'accord sur la présentation de chaque type construit indépendamment l'un de l'autre, afin de dégager une vérité. A notre connaissance, le marché du travail naissait historiquement dans tous les pays capitalistes en prenant la structure du Type A cité plus haut. On peut rappeler qu' A. SMITH constatait dans son chef-d'oeuvre "*Wealth of Nations*" (1776) :

— *The price of labour cannot be ascertained very accurately any where, different prices being often paid at the same place and for the same sort of labour, not only according to the different abilities of the workmen, but according to the easiness or hardness of the masters.* —

BK. I CH. 8

Par ailleurs il est très intéressant de noter qu'on peut mettre à jour un classique même très ancien. Il s'agit du Nouveau Testament qui présente le salaire comme argument ! Jesus Christ y prescrit qu'il ne doit pas être payé en fonction des heures de travail mais selon sa personne également.

— Quand le soir fut venu, le maître de la vigne dit à son intendant : Appelle les ouvriers, et paie-leur le salaire en allant des derniers aux premiers. Ceux de la onzième vinrent, et reçurent chacun un denier. Les premiers vinrent ensuite, croyant recevoir davantage ; mais ils reçurent aussi chacun un denier. En le recevant, ils murmurèrent contre le maître de la maison, et dirent : Ces derniers n'ont travaillé qu' une heure, et tu les traites à l'égal de nous, qui avons supporté la fatigue du jour et la chaleur. Il répondit à l'un d'eux : Mon ami, je ne te fais pas tort ; n'as-tu pas convenu avec moi d'un denier ? Prends ce qui te revient, et va-t-en. Je veux donner à ce dernier autant qu' à toi. Ne m'est-il pas permis de faire de mon bien ce que je veux ? Ou vois-tu d'un mauvais oeil que je sois bon ? — Ainsi les derniers seront les premiers, et les premiers seront les derniers. — Matthieu, 20, 8-16

Contrairement aux apparences, cet état est plutôt du type A I' que du type B I'. Dans ce cas, le salaire est moins le prix de la marchandise qu'une manifestation de l'arbitraire à travers la générosité particulière du patron, de sorte que le prix d'une heure du travail est trop individualisé. On doit noter aussi que le prototype du salaire est la journée, sans exactement compter les heures.

Mais, selon la logique du marché, la libre concurrence sur le marché du travail limite la différenciation du prix se rapportant aux relations personnelles dominés-dominants, et finalement la régulation syndicale conduisait au Type B déjà cité. *Trade Unionist* en Angleterre est arrivé en particulier à institutionnaliser pour chaque métier, le marché du travail en type BI, où la loi du prix unique est établie par la régulation syndicale. Un aspect particulier de l'esprit de Trade Unionism peut être traduit par la thèse suivante de G. D. H. COLE.

The methods of payment which Scientific Management suggests tend to inaugurate a system of cut-throating competition between even in the same grade. It is most true where Scientific Managers adopt the device of a "scientific" grading of labour which subdivides the workers into very small groups, or even treats each worker individually on his merits. Against such tendencies Trade Unionism must fight. ("The Payment of Wages" G. D. H. COLE p. 77)

On peut considérer que l'état du marché du travail dessiné par le Type B est la vente de la force de travail à prix unique par tête, sans apprécier les différences du travail réalisé par l'individu. (On peut comparer cet état, c'est-à-dire le Type B, à la vente "à la pièce" sans peser le poids de chaque pièce. Le Type C peut être comparé à la vente 'au kilo', moyennant la balance régulatrice qui est un critère ou un étalon pour mesurer la quantité de la valeur d'usage sans arbitraire.)

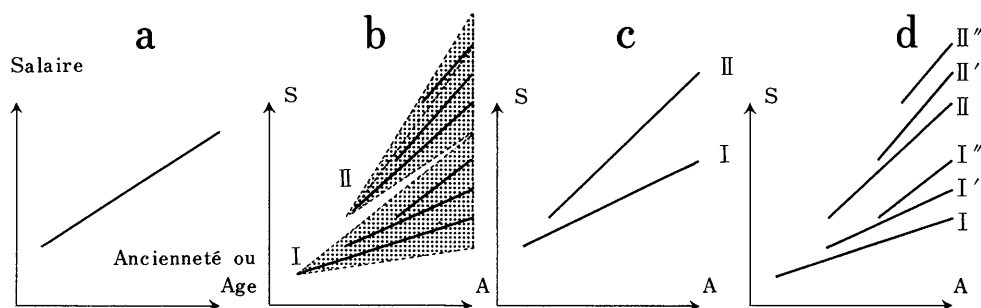
Situer les relations professionnelles actuelles du Japon, au niveau du Type C, est douteux. On doit discerner le contenu institutionnalisé. Si celui-ci n'est qu'une institutionnalisation de l'arbitraire du côté de l'entreprise, l'existence même des règles négociées se ramène en fait au Type A où prédomine le poids de l'employeur. On dirait que la balance régulatrice peut se dérégler. Et c'est ce qui prévaut actuellement sur le plan des relations professionnelles au Japon.

En plus, on doit noter que la modalité de type II B était dominante dans le Japon de l'après-guerre où le syndicalisme japonais était très puissant. On a pu alors établir un système décidant des salaires presque seulement en fonction de l'âge, indifféremment aux catégories, pour sauver tous les employés du salaire infiniment bas appelé 'salaire de la faim', et pour réaliser la démocratie interne de l'entreprise dont un axe pour le syndicat de cette époque-là, était l'égalisation des traitements entre les catégories. Cette modalité existe encore aujourd'hui dans le secteur public où on ne peut discerner l'individualisation des salaires qu'en cas de promotion.

4) L'évolution du système des salaires dans l'entreprise japonaise de l'après-guerre

Voyez ces figures ci-après. La trajectoire salariale est dessinée par rapport à l'âge pour deux catégories, par exemple ingénieur et ouvrier, tandis que les figures citées plus haut ne concernent qu'une seule catégorie, celle des ouvriers.

La Figure a où il n'y a qu'une ligne, montre la situation jusqu'en 1955 environ. Résultat ou patrimoine d'une ancienne politique syndicale, cette égalisation constitue une raison décisive de l'écart actuel étroit entre des salaires catégoriels au Japon. On ne devrait pas être d'accord avec l'avis de M. KOIKE qui impute cet écart étroit au statut de l'ouvrier japonais "col-blanchi", sa tâche étant divisée administrativement en postes et hiérarchisée en étalons comme pour le "col-blanc".



Mais pendant les années 60, la direction de la grande entreprise a fini de modifier la trajectoire salariale de a en b. Comme nous l'avons analysé dans un ancien papier, "Une Représentation du Travail et du Travailleur au Japon" (Voir 2. 1. 4. c), les trajectoires en b sont partiellement raisonnables, comme une réalisation du prix du travail différenciant les catégories, les postes et le rendement de chaque travailleur. En b il y a deux types d'individualisation des salaires ; l'un est l'individualisation concrétisée par l'augmentation annuelle des salaires selon l'ancienneté ou l'âge ; et l'autre, celui où la progression ou la promotion, arriverait de temps en temps en cours de carrière d'un travailleur dans l'entreprise. Dans les figures citées plus haut, la première est dessinée en zones rectifiées (Figure b), alors que la deuxième l'est en avancements à travers I, I' et I'' ou II, II' et II'' (Figure b et d).

Par ailleurs, dans le secteur public, y compris dans les régies privatisées récemment, même aujourd'hui les trajectoires sont presque toutes dessinées en c ou d. Quant à la trajectoire d, il n'y a pas d'individualisation des salaires en augmentation annuelle mais seulement une individualisation en fonction d'une promotion au cours de la carrière de chaque travailleur. Dans la

Figure **c**, il n'y a pas d'individualisation des promotions non plus. Si le syndicat régularise l'état de Figure **d**, moyennant la promotion automatique en fonction de l'ancienneté, la Figure **d** peut s'approcher à la Figure **c**. Au sein de *JAPAN NATIONAL RAILWAY*, juste avant sa privatisation, on avait déjà réalisé une telle approche aujourd'hui totalement brisée.

Cependant la différence entre **b** et **d**, c.-à-d. entre les secteurs privé et public, influence encore considérablement la vie quotidienne dans le monde du travail et les relations professionnelles. Mais cette causalité est sans doute réciproque. Autrement dit, la résistance à l'individualisation des salaires par le syndicat contestataire du secteur public, a maintenu jusqu'ici cette figure des trajectoires. On peut noter par ailleurs une autre raison, non sans ironie ; le gouvernement japonais a changé **a** en **d**, moyennant le support du pouvoir américain pendant l'occupation, en introduisant précocement le système américain des salaires déterminés par les postes, où le salaire doit être indifférent à la compétence de l'individu une fois le poste occupé. Bref, le système actuel des salaires du secteur public peut être considéré comme un ensemble complexe et un peu curieux des politiques du gouvernement et des syndicats concernés.

5) La pénétration réciproque des types ou la naissance d'un type hybride

Passons à une autre problématique ; celle que M. ISHIDA considère comme absolument inéluctable pour chaque pays.

Il faut pourtant noter qu'il peut y avoir, entre les types I et II, une évolution et une pénétration mutuelle ou la naissance d'un type hybride. On ne doit pas tenir 'le social' pour 'le déterminé' immuable. L'évolution vers une convergence aussi bien que vers plusieurs différenciations peut exister.

Par exemple, en revenant sur l'article de M. EYRAUD qui donne au Japon le type T-A, on peut remarquer que celui-ci est devenu plutôt un type mixte T-A&M ou T-A&T. Car au Japon, dès les années 60 la direction de la grande entreprise privée essayait d'introduire la politique salariale concernant T-T ou T-M. Les modes adoptés sont au nombre de trois. Le premier rejoint, dans le cadre de l'évolution du salaire *NEN-KO* (ancienneté et mérite), ce que nous avons réalisé ; c'est-à-dire le type **b** différencié en catégories selon le niveau d'études et le sexe de chaque personne. Le second mode est ce même type **b** mais différencié en catégories selon la qualification du travail, ensuite regroupées en ouvriers productifs, employés du bureau, cadres administratifs etc ... : ce qu'on appelle *SHOKUNO-KYU*, salaire par fonction. Le dernier est l'introduction du système salarial purement à l'américaine ; salaire par poste comme le type B I cité plus haut, mis en oeuvre ensemble avec le type **b**. Son adoption en 1962, est typique d'une société sidérurgique, autrefois YAHATA-SEITETSU et SHIN-NITTETSU aujourd'hui, même si l'

introduction précoce et réfractée "à la japonaise" d'un tel système salarial par le gouvernement, est antérieure à cette date comme on l'a indiqué plus haut en ce qui concerne le secteur public.

Ainsi, en 1990, 44,1% des grandes entreprises privées ont adopté-en le faisant presque coexister avec l'ancien système salarial *NEN-KO* (âge-mérite) -le nouveau système salarial où le salaire est déterminé soit par la catégorie fonctionnelle du travailleur, soit par des postes dans chaque catégorie. Dans la grande usine sidérurgique, plus de la moitié du salaire de base relève déjà du système se rapportant aux types T-M ou T-T. Dès lors, on peut dire que l'entreprise japonaise se caractérise par un tel type mixte.

Pour la France, compte tenu de la généralisation de l'individualisation du salaire, on aurait plutôt parler le type mixte T-T et T-A.

D'ailleurs, on peut apercevoir que le salaire en France est bien corrélatif à l'ancienneté, si on ne tient pas compte de la promotion. L'ancienneté et le poste seraient deux logiques déterminant le salaire de base de l'individu. Par exemple, à la SNCF, "l'ancienneté est prise en compte dans 3 des 4 paramètres d'avancement" dont la progression "en échelon" réalise l'augmentation automatique du salaire de base de l'individu en fonction de l'ancienneté dans la mesure que "de 2% à l'essai à 20% au 9^e échelon soit 17,647% en 25 ans (en 17,5 ans pour des agents de conduite)". (Voir "REFORME REMUNERATION : 1^{ère} partie" Le courrier du cheminot CGT, septembre 1991, pp. 17-18)

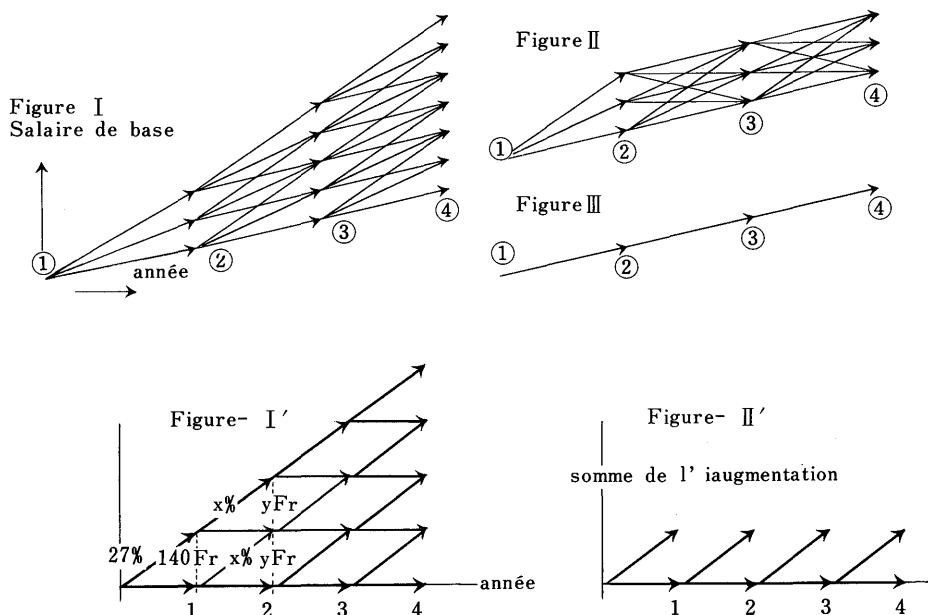
6) Quelle individualisation ?

On peut avancer que l'enjeu de l'individualisation elle-même semble très typique à deux pays, la France et le Japon, parmi les pays capitalistes avancés. L'ouvrage de Mme B. Reynaud cité plus haut présente des chiffres en % d'entreprises attribuant "une rémunération variable" en 1988, bien qu'elle ne précise pas concrètement le fondement de la source statistique, pour les ouvriers ; il s'agit de 71% des entreprises dans le cas du Japon et de 60% dans le cas de la France contre des pourcentages beaucoup plus faibles dans d'autres pays européens. Elle souligne que "les entreprises françaises font preuve d'une certaine audace, en individualisant les salaires ouvriers" (p. 137). Mais si on tient compte de l'ensemble des chiffres, on doit réviser cette phrase ; "les entreprises françaises ainsi que les entreprises japonaises font preuve...".

Au Japon, pour l'individualisation des salaires l'évaluation personnelle est *irréversible* à travers 'l'emploi à vie'. On peut donc dessiner la trajectoire salariale selon l'augmentation annuelle (①→②→③→④) du salaire-Figure I suivante (Voir aussi 2-1-4 c) 3) de l'ancien papier).

La figure marquée en I est dessinée en empruntant l'exemple d'une entreprise française où en 1991 on donne 140F d'augmentation individuelle pour 27% de personnel. Dans les cas de Figure I

et l', la somme actuelle du salaire de base d'un travailleur ne correspond pas à un degré du barème salarial, à une compétence acquise par le salarié, mais elle est le résultat cumulatif des évaluations hiérarchiques faites à travers les années de service de ce salarié. Comme on ne peut remonter la trajectoire salariale ou on ne connaît pas les notations chaque année à travers l'ancienneté, il est difficile d'ordinaire de connaître comment la somme du salaire de base est formée, tant on tombe dans la boîte noire. En ce sens, cette modalité manque de lucidité.



Par ailleurs dans le cas de plusieurs entreprises japonaises qui ont été implantées en Angleterre ou aux Etats-Unis, en ne pouvant introduire les règles correspondant à la Figure I cité plus haut à cause de l'esprit obstiné du *Trade Unionism*, on effectue une évaluation personnelle et *aléatoire*, indépendante d'une année sur l'autre. Elle limite la différenciation qui est un outil de la concurrence entre les travailleurs, mais peut aussi amener des baisses du salaire- Figure II. La Figure II' qu'on dessine en supposant que yF de l'individualisation des salaires pour x% de personnel soit fait réversiblement à chaque année, a la même caractéristique en principe que la Figure II. En tout cas on a un barème lucide chaque année basé sur l'étalon de la cotation. Si on peut connaître la cotation annuelle, on peut connaître aussi facilement la somme du salaire de base d'un salarié.

Rappelons en passant que même au *British Railway* on a déjà proposé ce système pour un métier, mais on n'a pu le réaliser à cause du désaccord syndical (basé sur une histoire très longue de la régulation syndicale ou du *Trade Unionism*, tel qu'on peut le lire dans une présentation de

G. D. H. COLE citée plus haut) et de la pénurie financière. Voir un extrait de '*Rates of Pay*' qui montre un barème proposé pour *Signal & Telecommunication Staff*. On doit noter toutefois que quelques entreprises anglaises ont déjà pu mettre en oeuvre ce type de système salarial, en l'appelant "Performance-related Pay", dans les années 80 surtout pendant la deuxième moitié, dans le cadre prospère au néo-libéralisme où le syndicat vit pas mal de difficultés même dans la patrie du syndicat.

Or le type d'individualisation des salaires en France relève presque de la Figure I comme au Japon. Parce qu'il s'agit là-tant au Japon qu'en France-de l'augmentation annuelle, et non pas du '*price-list*' (taux du salaire) tel qu'il est cité dans l'exemple du *British Railway*.



B.R.B. RATES OF PAY

CONCILIATION STAFF	Revised Non-ENH w. e. f. payment	
	8.4.91	8.4.91
TRAINCREW	£ p.w.	£ p.w.
Driver	198.60	
Senior Conductor	166.70	
Conductor	153.20	
Relief Driver	148.55	
Train (wo) man (10 Years Service)	148.55	
Train (wo) man	146.50	
Train (wo) man Trainee	124.00	13.65

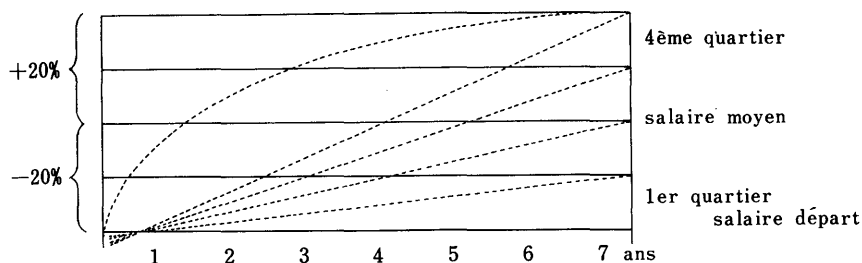
SIGNAL & TELECOMMUNICATIONS STAFF, continued

NEW GRADE STRUCTURE

Grade 1	£ 8,405-£ 10,850
Grade 2	£ 9,536-£ 13,684
Grade 3	£ 11,422-£ 16,637
Grade 4	£ 13,900-£ 19,180
Grade 5	£ 16,055-£ 21,011
Grade 6	£ 18,964-£ 22,628
Trainees and young people (age under 18)	£ 5,388-£ 8,405

NB-These rates have not been accepted by the Union and these and the grading structures are subject to further discussion.

On peut remarquer même en France certaines entreprises qui ont établi une fourchette de salaire dans laquelle on fait l'individualisation des salaires comme suit :



C'est cas de l'entreprise No. 9 du rapport de D. EUSTASCHE (pp. 189 ~de'Les Politiques

Salariales des Grandes Entreprises'). En évitant de détailler cet exemple, nous signalons seulement deux choses essentielles.

(1) Cette entreprise est multinationale et son origine est aux Etats Unis.

(2) Dans cette structure des salaires, le salaire maximum pour un poste est défini comme la trajectoire la plus favorable tandis que le minimum est défini comme la plus défavorable. D'où le caractère exceptionnel de cette structure, alors que la plupart des accords de l'entreprise française ne définissent que des salaires minima professionnels.

Il peut y avoir en outre le cas où la trajectoire salariale est rigoureusement régularisée par la convention collective ou par les autres règles syndicales. C'est la Figure III, où le prix du salaire pour un poste est toujours unique ou non-différencié. Mais si on tient compte de la promotion ou de l'individualisation des carrières, la trajectoire salariale est bien entendu différenciée.

Prenons le cas du *B. R. W.*, hormis le barème pour *Signal & Telecom. Staff*, ce sont les salaires effectifs qui sont régularisés et non pas les salaires minima. En plus, il n'y a pas ou peu d'individualisation des carrières ou des promotions, car le type BI', tel le cas de *B. R. W.* n'implique guère la possibilité d'une promotion, tandis que les types BI, b ou d donnent une marge pour la politique d'individualisation des carrières.

Ainsi, on peut conclure qu'il y a trois types d'individualisation des salaires se rapportant à l'augmentation des salaires de base. Mais on ne devrait pas négliger l'individualisation des carrières qui, au Japon comme en France, différencie les salaires des individus bien plus que la soi-disante individualisation des salaires ne le fait.

7) L'équité de l'inégalité, est-elle possible ?

Quant à possibilité de réalisation du type C, on peut l'admettre dans une certaine mesure, bien que ça ne soit pas le cas actuellement au Japon contrairement à la thèse de M. ISHIDA. Le salaire au rendement, régularisé par le '*Price List*' comme dans l'industrie textile anglaise au 19^e siècle a été analysé dans un classique de COLE cité plus haut, et relève déjà du type C. Si on prend pour outil de l'individualisation, le critère de l'absentéisme avec une légère différenciation des salaires, cette modalité doit relever du genre du type C. Car seul ce critère peut être clairement défini et échapper à l'arbitraire de la part de l'employeur. Existe-t-il d'autres critères pour évaluer la performance de chaque travailleur avec lucidité et sans forme d'arbitraire ?

A ce propos, on pourrait se baser sur un fait souligné par l'enquête de Mme GRANDJEAN sur les accords <atypiques> ; c'est que l'individualisation des salaires, centrée uniquement sur l'absentéisme, est souvent évoquée par les employeurs avec succès (p. 19, son article cité plus haut), bien que certaines caractéristiques propres au Type A soient présentes. Par exemple : l'employeur

fonde ses décisions sur <l'attitude générale> du personnel ; “la notation n'est pas communiquée à l'intéressé” ; “pression du patronat qui pénalise les délégués au travers de l'individualisation (cas d'un délégué qui a perçu une prime dix fois moins élevée que celle des salariés de son niveau)” (p. 20, p. 22 op. cit.). De telles caractéristiques sont très banales au Japon.

(Généralement, si les acteurs sociaux peuvent utiliser la balance régulatrice pour mesurer les compétences des salariés et les rendre transparentes, il est alors possible de vendre la force de travail 'au kilo', en pesant le poids de chaque pièce et en différenciant le prix sous un prix unitaire identique. Là l'équité se manifeste par une sorte d'inégalité compensatrice qui se repose sur la différenciation des compétences.)

Or ce type de réalisation du prix relève encore de la loi du prix unique. Donc on peut catégoriser le type C comme une variété du type B, de sorte que deux types s'apparentent à la loi du prix unique.

Entre ces deux types il n'y a qu'un changement de la mesure de la quantité du travail, celle de la valeur d'usage d'une marchandise ; force de travail. On doit se rappeler ici la présentation dans le premier chapitre du 'Capital' de MARX : —

— La découverte de mesures sociales pour la quantité des choses utiles est *une oeuvre de l'histoire*. La diversité de ces mesures des marchandise a pour origine en partie la nature variée des objets à mesurer, en partie *la convention*—.

Après avoir traité quelques enjeux de l'individualisation des salaires en perspectives historique et internationale, on revient à l'hypothèse de M. SAGLIO qui dit aussi que “tout l'effet de constitution du système français de relations professionnelles, depuis un siècle, est là pour limiter l'individualisation des rémunérations.” A ce propos, M. Eustache dit aussi “les pratiques sont, *depuis longtemps* déjà, mises en oeuvre” mais en insistant sur le fait que “*depuis la crise*, un mouvement vers l'individualisation s'est amorcé” (dans son article de 'Travail et Emploi' No. 29 p. 17). On devrait pourtant raisonner et souligner qu'il existe toujours et partout une dynamique tant de la lutte que du compromis entre les types A et B. le résultat de cette lutte dans chaque pays et à chaque époque n'est-t-il pas un repère qui caractérise l'espace et le temps ? Malgré la négation de M. SAGLIO, on doit penser que le mouvement vers l'individualisation des années 80, apparaît dans le paysage caractéristique de la France comme ayant un rapport avec l'affaiblissement du syndicat français.

Au moins, il est certain que ce phénomène a connu une recrudescence au milieu des années 80 dans le monde du travail en France, avec quelques éléments nouveaux. La preuve en est qu'on a commencé d'établir deux espèces de statistiques d'individualisation des salaires depuis 1985 et qu'on a vu des ouvrages paraître, tels ceux au début de ce papier. A ce propos, le retournement des descriptions dans “Bilan de la Négociation collective” semble très significatif.

(Des Séries des Chiffres Statistiques
caractéristiques de l'individualisation des salaires)

		1985	1986	1987	1988	1989	1990
1) % des entreprises individualisées	5000 salariés et plus	85	83	80	86	91	90
	10 à 49 salariés	15	17	18	29	35	34
2) % des salariés indi.	ouvriers	41	43	43	47	49	49
	cadres	45	49	48	52	53	56
3) % des accords d'entreprise portant sur des augmentations individuelles		27① 24,5	26,2 39,3③	26,8②	33,5 32,6	31,9 28,3④	30,2⑤

1) et 2) ; l'enquête de SES "l'individualisation des salaires" : les tendances différentes selon les tailles des entreprises est si considérable qu'il faut observer des données détaillées par taille. Cependant on ne les a pas publiées jusqu'ici en notant "la marge d'incertitude résultant de la faible taille de l'échantillon" ("Premières Informations" No. 232), on néglige que "le champ est exhaustif pour les plus de 5000 salariés" (B. REYNAUD op. cit. p. 177).

3) ; l'analyse des accords d'entreprise traitant des évolutions effectives des salaires dans "Bilan de la Négociation Collective" ; on doit remarquer —(1) Seulement après 1988 —④⑤— l'exploitation informatique est exhaustive, (2) D'après l'enquête de SES en 1990, parmi des entreprises effectuant des augmentations individualisées seuls 19% ont "Négociation et accord", malgré la description par SES telle que "les négociations et accords d'entreprise jouent un rôle important sur les pratiques salariales" (TABLEAU 5 dans "Premières Informations" No. 232).

3) ① pour 92 accords, "échantillon non représentatif"

3) ② pour 531 accords 3) ③ pour 606 accords

3) ④ accords déposés à l'année 3) ⑤ accords signés à l'année

— Bilan 1985 p. 46 — "l'individualisation des salaires et l'octroi de primes exceptionnelles ne constituent pas, sur la base de cet échantillon, un phénomène dominant en 1985.

— Bilan 1986 p. 39 — "L'étude confirme de prime abord la part importante prise par l'individualisation."

On devrait ajouter un autre retournement, c'est-à-dire celui de la ligne stratégique dans la lettre annuelle de recommandations salariales du CNPF. Dans "la politique salariale en 1984", l'individualisation des salaires n'a été présentée que d'une manière plutôt passive comme suit;

"l'augmentation du niveau des salaires ne doit pas dépasser 8%, quelle que soit la hausse de l'indice des prix. Ce taux de 8% est un maximum qui doit prendre en compte tous les éléments de la rémunérations : mesures générales, mesures spécifiques, mesures individuelles." (p. 10, "Revue des Entreprises" nov. -dec. 1983, No. 452)

Cependant, pour "la politique salariale 1985", la recommandation s'est beaucoup portée sur l'individualisation des salaires. Cette nouvelle stratégie a continué jusqu'à "pour l'année 1991" en supposant "l'établissement de règles claires et connues à l'avance" ;

"Une plus large part doit être attribuée dans la détermination des salaires à la performance individuelle et au mérite." (p. 21, "Revue des Entreprises" dec. 1984, No. 463)

“La pratique réaliste de l'individualisation suppose pour entraîner l'adhésion des salariés l'établissement de règles claires et connues, qu'il s'agisse des procédures ou des éléments d'appréciation, capable de traduire l'effort de chacune et de chacun sans altérer l'esprit d'équipe.” (p. 111, “Revue des Entreprises” dec. 1988, No. 505)

“les performances individuelles, objectivement mesurées, sont à prendre en considération” (p. 9 “Revue des Entreprises” nov. -dec. 1990, No. 525)

Par ailleurs, on ne peut trouver la stratégie recommandant l'individualisation dans la lettre pour 1992. La cause de cette réticence est incertaine. On peut imaginer le plein achèvement de l'objectif de la stratégie, ou, au contraire, une émergence de critiques contre l'individualisation des salaires même auprès du CNPF.

8) Exercice d'adaptation – N'y a-t-il pas de discrimination à travers l'individualisation des salaires ?

Dans le “Syndicalisme” de la CFDT (26. 3. 1992), on a lu la question suivante sans réponse : Comment expliquer qu'une technicienne perçoit, au Crédit Agricole de Tours, un salaire mensuel inférieur de 20% à celui de son collègue masculin ?

On voudrait répéter la même question, en ajoutant; comment expliquer “l'écart sexuel augmentant avec la qualification de l'emploi et étant maximum chez les cadres supérieurs”, comme l'écrit Mme DAUNE-RICHARD dans un article paru d'abord dans un numéro spécial consacré à “Hommes/Femmes” de la revue, “avis de recherches” puis dans “La Pensée-juillet août 1990”. Cet écart salarial ne devrait pas forcément résulter de la problématique de la mixité ou de la formation/insertion. Il est évident que si, en France, on a la grille ou le barème des salaires qui définissent le prix du travail pour chaque catégorie dont celle des techniciens, on peut réaliser cet écart sexuel des salaires par l'individualisation des salaires et/ou de la promotion ou des carrières.

Cela peut résulter d'une différence d'ancienneté qui doit différencier le salaire individuel. Mais, si la mixité progresse, l'écart sexuel dû à l'ancienneté disparaîtra avec le temps. Il est donc raisonnable de penser qu'il y a une discrimination sexuelle directe sur la détermination des salaires individuels.

Cela signifie, semble-t-il, que les enjeux de la formation et de l'insertion ne peuvent être les seuls atouts pour la libération de la femme. Mais la plupart des intéressés en France, participants sociaux et chercheurs, sont trop centrés sur la problématique de la formation et de l'insertion comme si seuls le comportement contraint et l'idéologie non-ambitieuse des femmes elles-mêmes, étaient les enjeux. Par exemple, lors d'une réunion de la CFDT (“Syndicalisme” *ibid.*) il est dit : “c'est aux femmes de se former elles seules par tous les moyens, même contre la société” (et pas

contre l'entreprise !? F. S.). On peut y ajouter un slogan CFDT au féminin : L'emploi, la qualification, la formation, pas sans nous !

Cette situation semble être la cause d'une faible mobilisation lors de la journée internationale des femmes, et d'une disparition du secteur des femmes de la CGT constatée dans : "REPARTITION DES TACHES AU SEIN DU BUREAU CONFEDERAL" ("Le Peuple" 23. 4. 92). Mais on pourrait activer le mouvement syndicaliste-féministe, si on aborde l'enjeu de la libération de la femme : tout en faisant le quota d'actions positives lors de l'insertion, une revendication envers l'entreprise dans les syndicats et comités de la femme au Québec au Canada (Voir 'Pratiques Syndicales et Feministes' dans "Collectif" No. 8 1989) : et/ou en mettant en cause l'inégalité sexuelle du traitement des salaires et des promotions comme au Japon. A propos du problème japonais, il vaut mieux se référer à l'article suivant, Women Over Sex Discrimination, qui est une histoire des militants féminins d'un syndicat contestataire mais minoritaire :

— The Social Insurance Medical Fee Payment Fund, a public corporation under the supervision of the Health and Welfare Ministry, was accused of discriminatory employment practices against women, and agreed to pay some 152. 6 million yen as compensation in an out-of-court settlement. The reconciliation was reached on 25 December 1991, on the advice of the Tokyo High Court.

The suit was filed in February 1980 by 18 female employees of the Fund, who insisted that it is unfair that men got simultaneous promotion with wage adjustments, based solely on years of their services, while female employees who had served long enough to qualify for promotions were not treated likewise. In July 1990, they won a ruling of the Tokyo District Court holding that discrimination in promotion is unconstitutional. The Fund appealed against the decision to the Tokyo High Court. When the suit was taken up by the Tokyo High Court, 6 female employees joined the original plaintiffs.

The terms of reconciliation order as follows : Employees should be equally treated, irrespective of their sex and unions they belong to ; necessary wage adjustments should be operated on 1st January 1992 for the benefit of some 140 female employees to make up for their delayed promotion; the fund should pay 152.6 million yen as compensation... (NEWS LETTER FROM JAPAN -NATIONAL CONFEDERATION OF TRADE UNIONS, ZENROREN -January, 1992, No. 10)

Ici, les discriminations relèvent seulement de l'individualisation des promotions dans le cadre, non pas de la Figure b, mais de la Figure d ; ce qui signifie que la définition de l'individualisation des salaires limitée à celle de l'augmentation annuelle des salaires est en effet étroite. (Ce serait une raison de la contradiction dans <l'enquête sur la Structure des Salaires de l'INSEE en 1986> dont le résultat n'est pas encore ouvert au public. Mais on peut déjà connaître grâce à la

présentation de Mme REYNAUD dans son livre-p. 125 et p. 191 op. cit- que 9.9% des ouvriers appartiennent à des établissements où la nature du salaire est principalement individuelle, tout en donnant pour autre réponse, le poids de la part individualisée comme insignifiante (pour 3.9% des ouvriers) ou moins de 20% (6.0%) par rapport à l'ensemble de l'augmentation des salaires. On peut penser que ces établissements, répondant contradictoirement, pourraient préférer l'individualisation des carrières ou la diversification plus fractionnée des salaires par poste basée sur le degré de chaque charge poly-valente, à celle de l'augmentation annuelle.)

{Les Contradictions formelles entre les deux types de réponse dans l'enquête sur l'individualisations des salaires}
Répartition des ouvriers en % ; pour deux questions aux établissements : ① Sur l'année 1986, l'augmentation des salaires a-t-elle été distribuée principalement sous forme de hausse (s) collective ou individuelles? ② Pouvez-vous préciser la part que présentent les augmentation insivduelles?

① \ ② p%	p = 0	1 < p < 20	21 < p < 50	p > 51	Total
collective	46,8	24,0	8,4	0,7	79,9
individuelle	<u>3,9</u>	<u>6,0</u>	0,9	9,3	20,1
Total	50,7	30,0	9,3	10,0	100,0

Plus encore, tel un résultat réussi du mouvement féminin qui avait revendiqué le quota d'actions poitives, on pu lire une offre d'emploi provenant d'une faculté québécoise sur le tableau d'affichage au LEST-CNRS. Elle signalait que les femmes peuvent profiter d'un programme— la convention collectivoe sans doute—, qui prescrit que la moitié des embauches doit conncerner les candidatures féminines. Conférer ce qui suit :

POSTES DE PROFESSEUR (E) RELATIONS INDUSTRIELLES

Le Département des relations industrielles est à la recherche de professeurs et professeures pour fournir des enseignements aux premier, deuxième et troisième cycles, faire de la recherche et diriger des thèses de maîtrise et de doctorat dans les domaines suivants:

- Analyse des marchés du travail et politique de main-d'oeuvre ;
- Gestion des ressources humaines;
- Relations du travail.

Les professeurs et professeures devront aussi participer aux autres activités académiques et administratives du Département.

Qualifications

Les candidats et candidates détiennent un doctorat ou l'équivalent, en relations industrielles ou dans l'une des disciplines connexes. Les candidatures de personnes déjà engagées dans des études doctorales seront considérées.

L'Université applique un programme d'accès à l'égalité qui consacre la moitié des postes vacants à l'engagement de femmes.

Date d'entrée en fonction: 1er juin 1992

Traitement : Selon la convention collective

Faites parvenir votre curriculum vitae avant le 20 janvier 1992

à : Gilles Laflamme, directeur

Département des relations industrielles

Pavillon J. A. De Séve

Université Laval

Sainte-Foy, Qc

G1K 7P4 CANADA