

INDIVIDUALISATION DES SALAIRES ET FLEXIBILITÉ

— LE CAS DES ENTREPRISES CHIMIQUES ET DE LEURS OUVRIERS DE PRODUCTION AU DÉBUT DES ANNÉES QUATRE-VINGT —

par

Dominique EUSTACHE *

Depuis quelques années, les entreprises s'efforcent de développer des stratégies de flexibilisation de plus en plus diversifiées, mais qui ont toutes pour objectif de restaurer, de maintenir ou d'accroître leur compétitivité. Ces stratégies peuvent avoir pour effet d'augmenter leur flexibilité organisationnelle par le développement de la polyvalence de la main d'œuvre et de la durée d'utilisation des équipements productifs. Elles peuvent aussi avoir pour effet de modifier la réglementation afin de leur permettre de développer leur liberté en matière d'emploi (par la remise en cause des seuils sociaux ou fiscaux, des règles d'embauche et de licenciement, des règles relatives à la durée du travail, etc.) et de salaire. La politique de rémunération de l'entreprise se trouve concernée par ces stratégies de flexibilité. Elle l'est indirectement par les conséquences que peut avoir, sur la masse salariale, la mise en place de modes plus souples d'organisation du travail et de gestion de la main d'œuvre. Elle l'est directement lorsque l'entreprise, pour conserver la maîtrise de ses coûts de personnel, tente de dégager des sources de flexibilité dans la gestion de la masse salariale elle-même en mettant en œuvre des politiques de rémunération appropriées.

De telles préoccupations expliquent, en grande partie, la vogue actuelle de l'individualisation des salaires. Au cours des années soixante et soixante-dix, la tendance générale était plutôt à l'uniformisation (baisse de la rémunération au rendement, généralisation de la mensualisation, etc.). Mais, depuis la crise, un mouvement inverse s'est amorcé. En raison du renforcement

de la concurrence, les entreprises ont été contraintes de contrôler plus rigoureusement l'évolution de leur masse salariale ainsi que d'optimiser sa répartition afin d'accroître la productivité du travail. Par ailleurs, de nouvelles pratiques, telle la désindexation des salaires qui est entrée progressivement, depuis quelques années, dans les habitudes de gestion de nombreuses entreprises, peuvent favoriser le développement de l'individualisation. Individualiser les rémunérations consiste à rémunérer chaque travailleur, non seulement en fonction de la tâche qui lui est confiée, mais aussi en fonction de son comportement et de ses performances. C'est également rémunérer chaque travailleur en tenant compte des résultats de l'entreprise qui dépendent eux-mêmes, dans une certaine mesure, de la situation économique de la branche. Les deux aspects ne sont pas sans lien, comme le montrent les résultats d'une enquête réalisée dans vingt établissements chimiques sur les qualifications et les rémunérations de leurs ouvriers de production (1). Cette enquête rappelle, tout d'abord, que les pratiques d'individualisation sont, depuis longtemps déjà, mises en œuvre dans les entreprises, mais qu'elles diffèrent profondément, d'une firme à une autre, dans leur intensité

* Chercheur au L.E.S.T., Aix-en-Provence.

** Les numéros entre crochets [] renvoient aux travaux répertoriés dans la bibliographie.

(1) Cette recherche a pu être réalisée grâce à une aide financière accordée par le ministère de l'Industrie et de la Recherche (programme mobilisateur « Technologie-Emploi-Travail ») sur le fonds de la recherche et de la technologie.

et leur signification. Simultanément, elle met en évidence une grande diversité de pratiques de gestion salariale, y compris entre établissements soumis à des contraintes techniques et économiques comparables. Néanmoins, ces pratiques ne se développent pas de manière aléatoire. Les règles de gestion des rémunérations, ainsi que les formes de contrôle de la masse salariale, sont étroitement liées aux acteurs. Elles jouent un rôle central dans la construction de leur identité professionnelle. Elles sont aussi en interdépendance forte avec les politiques d'emploi des entreprises. Les politiques de salaires, notamment en ce qui concerne les pratiques de détermination des rémunérations individuelles, sont, dans une très large mesure, instrumentées par les directions en tant qu'outil de gestion de leur main d'œuvre. La présente étude va s'efforcer, d'une part, de mettre en évidence cette instrumentation, d'autre part, de dégager, à l'aide de quelques exemples, les relations entre la flexibilité salariale, la flexibilité organisationnelle et les pratiques de détermination des rémunérations individuelles dans l'entreprise.

DES NIVEAUX ET DES ÉVOLUTIONS DE SALAIRE QUI DIFFÈRENT SELON LES ÉTABLISSEMENTS

Un échantillon d'établissements hétérogène

L'étude dont il est rendu compte a été menée auprès d'un échantillon dont tous les établissements ressortent de la convention collective nationale des industries chimiques ; à ce titre, ils participent à un même système de négociation collective et de relations industrielles de branche. Cependant, ils demeurent, pour nombre d'entre eux, assez fortement hétérogènes en ce qui concerne, d'une part, leurs caractéristiques structurelles, d'autre part, les caractéristiques qualificationnelles et salariales de leurs ouvriers.

Etablissements	Taille	Ouvriers non qualifiés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers hautement qualifiés	Ensemble
n° 8	910 sal.	34,1 %	52,5 %	13,4 %	100 %
n° 13	181 sal.	19,8 %	55 %	25,2 %	100 %
n° 14	164 sal.	3,8 %	85 %	11,2 %	100 %

Les caractéristiques économiques et organisationnelles des établissements

Les unités de production diffèrent les unes des autres par leur marché des produits. Les unes sont rattachées à des firmes de la parachimie (ou chimie de consommation), les autres, à la chimie de base (ou chimie industrielle) et à l'électrometallurgie. Les établissements diffèrent aussi les uns des autres par la taille et la structure des entreprises auxquelles ils sont rattachés : certains d'entre eux font partie de groupes multinationaux composés de plusieurs dizaines d'unités de production, d'autres constituent l'unique usine

de l'entreprise. Ils comportent soit plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de salariés, soit quelques dizaines seulement. L'hétérogénéité structurelle se manifeste encore dans d'autres domaines tels que les processus de production, les techniques de fabrication, les structures d'emploi, les niveaux de productivité et de rentabilité, les structures des coûts de production, la localisation géographique (2). Une étude comparative entre l'ensemble des établissements, « toutes choses égales par ailleurs », est difficile en raison de la multiplicité des variables, mais celle-ci peut être effectuée entre les firmes de l'échantillon dotées de caractéristiques similaires.

Les caractéristiques salariales des établissements

La population observée concerne l'ensemble des ouvriers de production (soit les ouvriers de fabrication, de conditionnement et de manutention, mais non les ouvriers d'entretien et les agents de laboratoire), de sexe masculin et sous contrats de travail à durée indéterminée. L'enquête est limitée à une catégorie de travailleurs pour laquelle la difficulté de la comparaison inter-entreprise des emplois et des qualifications est moindre qu'elle n'est pour d'autres catégories professionnelles. Elle révèle pourtant d'importantes disparités de salaires entre les établissements ; ces disparités portent à la fois sur le niveau et l'évolution des rémunérations (3).

— Les différences de niveaux de salaire :

Au sein de l'échantillon, l'écart maximum des salaires moyens entre les établissements atteint 71 %. Il est vrai qu'il existe de sensibles différences de qualifications entre les entreprises, y compris entre unités de production appartenant à des marchés de produits identiques et fortement comparables par les caractéristiques de leurs processus de fabrication. A titre d'exemple, le tableau ci-dessous compare les structures de qualifications ouvrières de trois unités de fabrication de peintures et vernis :

(2) Cf., en annexe, le tableau n° 1 : « Caractéristiques structurelles des établissements ».

(3) L'enquête porte sur les salaires versés le 1^{er} janvier 1981. Limiter son champ à une catégorie déterminée de salariés permet de réunir les conditions optimales pour analyser les disparités entre entreprises, mais laisse subsister d'autres questions : il est vrai qu'à l'intérieur d'une même firme, les règles de détermination des salaires et de gestion de la main d'œuvre diffèrent fréquemment d'une catégorie de travailleurs à une autre ; elles diffèrent parfois au sein d'une même catégorie professionnelle (la présente étude en offre un exemple en ce qui concerne les ouvriers de production dans certains établissements). Des études complémentaires s'avèrent donc indispensables pour préciser la portée des analyses effectuées sur une seule catégorie de travailleurs et caractériser avec rigueur l'ensemble de la politique salariale de l'entreprise.

L'échantillon des établissements et l'enquête d'entreprise

L'enquête est réalisée sur une population de 3 780 ouvriers de production des industries chimiques, de sexe masculin et sous contrats de travail à durée indéterminée. Cette population est répartie dans vingt établissements : six d'entre eux relèvent de la chimie de base, treize, de la parachimie et un, de l'électrometallurgie (des informations sur la taille et l'appartenance sectorielle des établissements et des entreprises auxquelles ces derniers sont rattachés sont présentées dans le tableau n° I, en annexe). L'échantillon ne peut prétendre, quant à la taille des unités de production et leur appartenance sectorielle, être fidèlement représentatif de l'ensemble des établissements chimiques. S'il assure, en dépit de son caractère limité, une représentation correcte des trois grands secteurs industriels de la chimie, il ne peut en être de même en ce qui concerne les sous-secteurs en raison de leur grand nombre (trente environ). Par ailleurs, les établissements de plus de cinq cents personnes sont sur-représentés. Il s'agit d'un fait positif dans la mesure où ces unités regroupent plus de la moitié des salariés de la chimie ; il est important que les pratiques de gestion salariale des grandes entreprises puissent être prises en compte dans leur diversité. Les établissements enquêtés sont suffisamment divers dans leurs caractéristiques techniques, organisationnelles, économiques et sociales pour rendre possible l'élaboration d'une typologie des modes de gestion salariale des rémunérations ouvrières applicable à l'ensemble des entreprises chimiques.

Les qualifications et les rémunérations des ouvriers de production sont celles du mois de janvier 1981. Le relevé des évolutions professionnelles des travailleurs est effectué sur la période 1965-1982. Les diverses enquêtes ont été réalisées dans les entreprises au cours des années 1982 et 1983. Elles ont pour objet de mettre en évidence, dans chaque établissement, l'ensemble de règles à partir desquelles étaient déterminées, pour la période considérée, les rémunérations individuelles des ouvriers de production. Elles portent également sur les pratiques de gestion de la main-d'œuvre et d'organisation technique et administrative du travail, les formes institutionnelles des relations

sociales, les formes d'action collective, de négociation et de conflits. Les données ont été collectées au cours d'entretiens réalisés auprès des responsables du personnel des établissements et des directions centrales du personnel et des relations sociales ainsi qu'auprès de la hiérarchie opérationnelle (responsables de la production). Par ailleurs, des sources d'informations écrites très diverses ont été utilisées : accords d'entreprise ou d'établissement, protocoles de fin de grève, procès-verbaux de comités d'entreprise, cahiers de revendications des délégués du personnel, bilans sociaux, plans de développement de l'entreprise, note de service, documents de travail constituant les outils de gestion du personnel tels le tableau de bord, la méthode d'évaluation des emplois, les analyses de postes, les bordereaux de salaire, etc. Les données collectées à partir des fichiers de personnel ont servi à caractériser les travailleurs par des variables d'état (sexe, âge, nationalité, formation, ancienneté, etc.).

L'étude comparative prend en considération la situation contextuelle des établissements et des entreprises en tenant compte de leurs caractéristiques organisationnelles, techniques et économiques. Les uns et les autres sont caractérisés par leur taille organisationnelle et leur appartenance sectorielle. Les caractéristiques de leurs processus de production sont définies en fonction de critères adaptés aux processus mis en œuvre dans ces industries (degrés de continuité et de spécialisation, nature du mode de régulation). Les contextes économiques des entreprises sont appréciés, d'une part les uns par rapport aux autres à la date de l'enquête, d'autre part en prenant en considération l'évolution de la situation économique et de marché de chacun d'entre eux au cours de la dernière décennie (1970-1980).

Enfin, les pratiques d'entreprise en matière de qualifications et de rémunérations sont situées dans le contexte de la convention collective nationale et par rapport aux systèmes de relations professionnelles et de règles mis en œuvre, par les acteurs sociaux, au niveau de la branche (notamment l'accord national du 10 août 1978 sur les classifications et les salaires minima). [1]

Cependant, les différences de salaires entre établissements ne s'expliquent qu'en partie par les différences de structures de qualification : la valeur du point moyen (4) varie beaucoup d'une unité de production à une autre. Entre l'établissement où cette valeur est la plus forte et celui où elle est la plus faible, l'écart est de 60 %. De telles disparités ne sont théoriquement concevables que dans la mesure où elles correspondent à des différences de capacités productives entre les travailleurs. Or, les variables habituellement retenues pour caractériser cette capacité (la qualification, l'âge, le sexe, l'ancienneté, le niveau de formation...) ne s'avèrent être que très faiblement significatives du niveau de rémunération. En outre, d'un établissement à un autre, il subsiste une forte hétérogénéité des salaires versés à ancienneté ou à niveau de classification comparables. Pour chaque niveau de classification, il existe, d'une entreprise à une autre, des dispersions de salaires moyens qui varient, suivant les coefficients, de 33,3 % à 65,9 % (5).

De manière analogue, on peut relever des dispersions de salaires individuels variant, selon les coefficients, de 39,8 % à 82,2 %. Ces différences de salaires

ne portent pas seulement sur quelques niveaux de classification ou sur un nombre limité d'emplois. La valeur du point moyen, pour chaque niveau de classification, tend à être plus élevée dans certaines entreprises que dans d'autres. Autrement dit, les différences de rémunération se retrouvent, d'un établissement à un autre, de manière assez systématique pour chaque échelon de la grille conventionnelle et de manière assez homogène pour l'ensemble de la grille ouvrière. C'est en raison de cette situation que les entreprises sont caractérisées, sur le marché du travail, par leurs bas ou leurs hauts salaires. Ainsi, les ouvriers non qualifiés qui viennent d'être embauchés dans des établissements à salaires élevés perçoivent-ils des rémunérations supérieures à celles d'ouvriers hautement qualifiés, à très forte ancienneté, mais travaillant dans

(4) La valeur du point moyen est égale au rapport, existant à un instant donné dans un établissement, entre le salaire effectif moyen d'une catégorie de travailleurs et le coefficient hiérarchique moyen de cette catégorie.

(5) Cf., en annexe, le tableau n° II : « Dispersion des rémunérations ».

des établissements à bas salaires. Une telle situation illustre bien l'effet exercé, en ce domaine, par l'entreprise [2]. Mais les variables d'entreprise de nature purement économique demeurent très largement insuffisantes pour rendre compte de cet effet. Ainsi, certaines firmes chimiques, où la productivité globale du travail est élevée, versent à leurs ouvriers des salaires très sensiblement inférieurs à ceux perçus par les ouvriers employés dans des firmes où cette productivité est beaucoup plus faible.

L'effet de l'entreprise se manifeste de manière encore plus évidente si l'on considère, non plus les niveaux, mais les progressions de rémunérations dont peuvent bénéficier les travailleurs au cours de leur vie professionnelle.

— Les différences de progressions salariales entre les établissements :

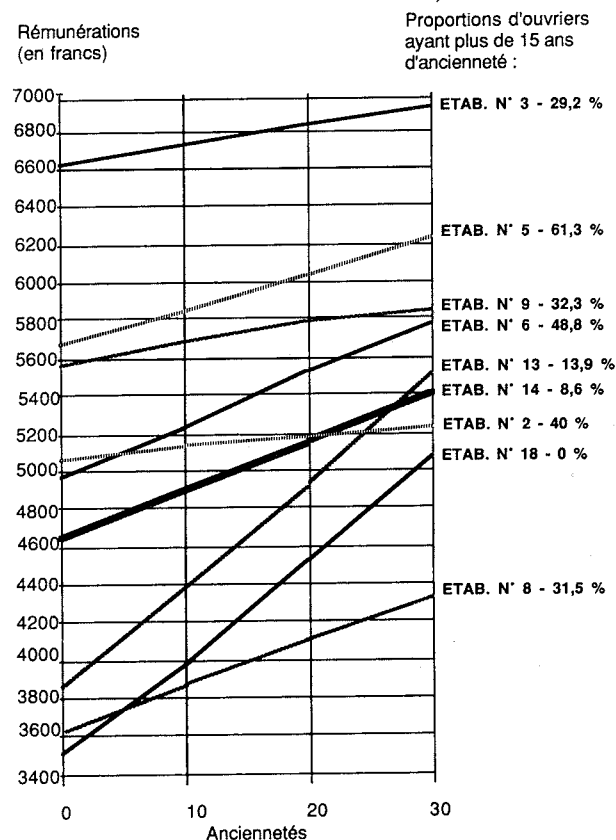
De multiples travaux ont déjà souligné l'importance de l'ancienneté du travailleur dans l'entreprise en tant que variable explicative des différences de salaires. Ils ont aussi insisté sur le caractère particulièrement ambigu de cet indicateur : il est difficile de préciser si sa construction dépend principalement de l'expérience de l'ouvrier ou bien plutôt du type d'organisation productive dans lequel ce dernier se trouve inséré. Cependant, l'étude comparative des évolutions professionnelles individuelles révèle que le poids de l'ancienneté, sur la qualification comme sur le salaire, diffère sensiblement selon les établissements. Les progressions de qualifications ont été relevées dans une dizaine d'établissements sur un échantillon de 418 travailleurs caractérisés par une même ancienneté. L'étude a porté sur tous les salariés embauchés en tant qu'ouvriers de production en 1967 et encore présents dans l'établissement en 1982 ; elle a pris en considération les progressions individuelles, mais non les évolutions de qualification ayant trouvé leur origine dans des passages collectifs de coefficients, à la suite, notamment, de modifications apportées aux grilles hiérarchiques conventionnelles ou d'entreprise. Bien que recrutés à des niveaux de qualification identiques, les ouvriers connaissent, d'une unité de production à une autre, des évolutions professionnelles profondément dissemblables. Dans certaines unités, les salariés recrutés comme ouvriers non qualifiés, sont devenus, dans leur majorité, ouvriers hautement qualifiés. Dans d'autres unités, les salariés, également embauchés en tant qu'ouvriers non qualifiés, ne sont devenus, pour la plus grande partie d'entre eux, qu'ouvriers qualifiés ou sont demeurés sans qualification. Des observations analogues peuvent être faites en ce qui concerne le passage d'ouvriers à un statut de non ouvrier. Dans certains établissements, près des trois-quarts des ouvriers, en une quinzaine d'années, sont devenus techniciens ou agents de maîtrise. Dans d'autres établissements, seulement un dixième des salariés embauchés dans des conditions identiques parviennent à dépasser le sommet de la grille ouvrière (6). Certes, la question reste posée de savoir dans quelle mesure ces progressions de coefficients correspondent à un développement effectif de la qualification et ne sont pas seulement des évolutions indiciaires dont la signification demeure principalement salariale. Pour y répondre, il est nécessaire de

procéder à une analyse des pratiques de classification des entreprises.

Des remarques analogues peuvent être faites en ce qui concerne l'incidence de l'ancienneté sur la rémunération (les progressions de salaire n'ont pas donné lieu, contrairement aux progressions de qualification, à une étude dynamique, mais à une étude statique. Cette dernière a été réalisée à partir des salaires versés aux travailleurs au mois de janvier 1981 et de leur ancienneté dans l'entreprise) : comme le montre le graphique n° 1, la progression du salaire moyen de l'ouvrier (quel que soit, par ailleurs, le niveau de sa qualification, donc y compris les promotions qui lui sont accordées) calculée par rapport au salaire d'embauche, varie, pour une ancienneté de vingt ans, de 12 % à 45 % selon les unités de production. Certains établissements recrutent leurs ouvriers à des niveaux de salaire relativement élevés. Ils leur assurent, tout au long de leur vie professionnelle, une progression lente, mais régulière de leurs rémunérations (cas des unités n° 3, n° 5, n° 6, n° 9). Dans d'autres établissements, les ouvriers sont aussi embauchés à des niveaux de salaire élevés, mais ne connaissent pas pour autant une évolution aussi sensible de leurs rémunérations (unité n° 2) enfin dans un troisième type d'établissement (unités n° 8, n° 13, n° 14, n° 18), la progression plus forte du salaire est associée à un niveau de rémunération à l'embauche particulièrement faible. Cependant, dans trois cas sur quatre (établissements n° 13, n° 14, n° 18), la valorisation salariale de

GRAPHIQUE I

(Progression salariale en fonction de l'ancienneté)



(6) Cf., en annexe, les tableaux n° IV, V et VI : « Les trajectoires individuelles des ouvriers de production dans la grille hiérarchique ».

l'ancienneté ne concerne qu'un nombre de travailleurs plus limité car la rotation externe du personnel est plus importante. Les entreprises semblent valoriser plus ou moins l'ancienneté de leurs ouvriers en fonction du niveau de salaire qu'elles proposent à l'embauche (ce niveau varie de plus de 70 % au sein de l'échantillon) ainsi qu'en fonction de leur capacité ou de leur volonté de stabiliser leur personnel. Comme pour les progressions de qualifications, les évolutions de salaires trouvent, en très grande partie, leur source dans les pratiques d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre (7).

Comment se déterminent les salaires ?

Les règles de branche

Les disparités de salaires entre qualifications comparables paraissent, au premier abord, d'autant plus surprenantes que les caractéristiques de la règle conventionnelle (l'unité de la valeur du point pour l'ensemble du territoire, l'unité de la grille hiérarchique, les augmentations des salaires réels décidées au niveau national) pourraient laisser croire que cette dernière structure fortement les salaires effectifs dans les entreprises. Dans la chimie, la valeur du point à partir de laquelle sont déterminés les salaires minima professionnels (S.M.P.) s'applique à l'ensemble de la grille hiérarchique. L'unité théorique de la grille de classification conventionnelle, qui résulte de l'accord national signé par l'U.I.C. (8), les syndicats C.G.C. et C.G.T.-F.O. le 10 août 1978, tient au fait que tous les emplois sont répartis le long d'une même échelle hiérarchique qui s'étend, sans discontinuité, du coefficient 130 au coefficient 880. La grille ouvrière comporte sept niveaux de classification répartis en trois groupes : ouvriers non qualifiés (130 et 140), ouvriers qualifiés (150 et 160) et ouvriers hautement qualifiés (175, 190 et 205). Les emplois sont classés dans un groupe et à un échelon déterminés à l'aide de définitions fondées sur une série de critères qui ne sont pas explicitement énoncés dans l'accord, mais qu'une lecture attentive permet de retrouver aisément : degré de complexité des tâches, connaissances à mettre en œuvre, degré d'initiative, de responsabilité, d'autonomie, temps d'adaptation (pour les emplois non qualifiés). L'interdépendance entre les emplois, qui résulte de la grille des coefficients, est renforcée par l'homogénéité des critères de classement utilisés. En sus du S.M.P., l'employeur doit également respecter une Rémunération Minimum Annuelle Garantie (R.M.A.G.) en dessous de laquelle aucun travailleur de la branche ne peut être payé. Enfin, une autre règle, qui trouve son origine dans la pratique de négociation de branche, peut limiter l'autonomie des entreprises en matière salariale : les décisions prises par la profession (soit par accord, soit par recommandation unilatérale du patronat de la chimie) portent, non seulement sur les salaires minima, mais aussi sur les salaires réels. Strictement appliquées, elles ont pour effet de maintenir, à l'intérieur de chaque établissement, les écarts relatifs de salaire entre qualifications différentes.

Cependant, les règles conventionnelles laissent aux responsables d'entreprise une importante marge de manœuvre en ce qui concerne le choix de la structure

et du niveau de leurs salaires. La détermination de la rémunération individuelle ne relève pas du domaine de la convention collective. Cette dernière se borne à rappeler les principes essentiels : « La rémunération individuelle est déterminée par référence au salaire minimum de la catégorie de l'emploi, compte tenu des conditions particulières de travail, de rendement, de la valeur professionnelle et, le cas échéant, de l'ancienneté de l'intéressé » (art. 22, al. 7, C.C.N. des industries chimiques). Il en est de même en ce qui concerne la détermination de la classification : la généralité des définitions conventionnelles, l'abstraction des critères, les caractéristiques qualitatives de la méthode de classement (les emplois sont classés selon une méthode analytique qui ne fait pas appel à un procédé de quantification) laissent une marge d'interprétation aux acteurs et renvoie aux rapports de forces au niveau de chaque unité de production. Par ailleurs, l'autonomie de l'entreprise est préservée dans la mesure où la classification demeure, en principe, indépendante de l'offre et de la demande de travail (la rareté de l'emploi sur le marché du travail n'est pas retenue comme critère de classement). Si l'accord du 10 août 1978 offre des garanties de coefficients aux titulaires de certains diplômes, l'entreprise reste libre de définir ses besoins en main-d'œuvre, de choisir ses critères de recrutement et de promotion ainsi que de décider l'envoi ou non de ses salariés en formation. Les salaires minima professionnels sont fixés, en fonction des résultats des enquêtes de salaires de branche, de telle sorte qu'ils ne percutent qu'un nombre limité de salaires réels situés au niveau du premier demi-décile ou du premier décile. Quant à la R.M.A.G., elle représente une faible charge financière pour l'entreprise car son mode de calcul intègre la plupart des éléments de la rémunération. En raison de sa périodicité et de son assiette, elle procure à l'employeur une souplesse de gestion supplémentaire. Enfin, les augmentations sur les salaires réels décidées au niveau national ne contraignent guère les entreprises puisque, depuis une dizaine d'années, elles suivent une évolution inférieure à celle de l'indice des prix. En outre, ces augmentations n'ont pas de valeur obligatoire car, en l'absence d'accord entre les partenaires sociaux, elles sont prises par l'U.I.C. sous la forme de recommandations unilatérales.

Les règles d'entreprise et d'établissement

C'est par rapport aux règles servant à déterminer, dans chaque unité de production, les salaires individuels des ouvriers que vont être, au cours de la présente étude, analysées les caractéristiques salariales des entreprises. La méthode choisie pour repérer, dans la diversité de leurs formes et de leurs modes d'élaboration, les règles salariales et qualificationnelles dans les établissements est essentiellement empirique et inductive. Elle consiste, à partir de l'analyse de multiples situations concrètes, à relever, dans chaque usine, les pratiques des acteurs ayant une incidence

(7) La valorisation de l'ancienneté a été, ici, analysée uniquement à partir des salaires de base. Il convient également de tenir compte de la prime d'ancienneté dont l'importance varie d'une entreprise à une autre (cf. infra).

(8) Union des Industries Chimiques, organisation professionnelle patronale.

directe ou indirecte sur la classification et la rémunération des ouvriers, puis à en extraire les règles et procédures propres à l'ensemble des unités de production. Lorsque les règles sont déjà formalisées, il reste à vérifier leur adéquation avec les pratiques effectivement mises en œuvre. Le champ d'analyse est très vaste. Il couvre aussi bien le domaine traditionnel des relations industrielles que celui, plus technique, de la gestion des entreprises.

Ces règles seront mises en relation avec divers aspects de la gestion de la main d'œuvre et de l'organisation du travail. Il s'agit :

- de l'organisation des postes de travail et de la *division des tâches* ;
- de l'organisation de la *formation à l'intérieur des entreprises* ;
- de l'organisation *des relations sociales* (envisagées sous l'angle de la négociation et de la gestion des revendications et des conflits).

Le choix de ces différentes dimensions organisationnelles se justifie en raison de leur forte implication dans la construction du salaire [3].

On peut ainsi distinguer, en fonction des caractéristiques de leur gestion salariale, deux types d'établissement :

— **Les établissements à gestion bureaucratique** (9), dont le système de règles est, le plus souvent, complexe et formalisé. Leurs rémunérations sont faiblement individualisées. Les ouvriers de production sont caractérisés par des niveaux de qualification et de salaire élevés et des mobilités internes, professionnelles et salariales, relativement importantes.

— **Les établissements à gestion individualisée** qui, à l'inverse des précédents, mettent en œuvre un ensemble de règles, le plus souvent informelles, ayant pour effet de particulariser plus ou moins fortement les rémunérations. Dans la plupart des cas, leurs ouvriers de production sont plus faiblement intégrés dans l'entreprise. Lorsque la main-d'œuvre est plus stable, sa mobilité interne est moins intense. Entre les établissements, les niveaux des salaires moyens sont hétérogènes, mais, en règle générale, demeurent inférieurs à ceux relevés dans les entreprises à gestion bureaucratique (10).

LES ÉTABLISSEMENTS À GESTION BUREAUCRATIQUE

Des salaires individuels liés à la qualification du poste de travail

Dans les établissements à gestion bureaucratique, c'est la qualification du poste de travail qui détermine simultanément le niveau de classification de l'ouvrier de production et son niveau de salaire (mode de gestion I). On rencontre aussi des établissements dans lesquels la qualification du poste détermine la classification du titulaire, mais ne détermine que partiellement son salaire (mode de gestion II). Dans ce dernier cas, les titulaires de deux emplois identiques ou de qualification comparable peuvent percevoir des rémunérations différentes. Le niveau élevé des rémunérations tient, non seulement au niveau général des

qualifications, mais aussi aux règles particulièrement favorables aux travailleurs, adoptées par l'entreprise en matière d'évolution des salaires : dans l'ensemble des établissements à gestion bureaucratique, les rémunérations sont garanties par des barèmes de salaire dont les niveaux sont supérieurs à ceux des barèmes conventionnels. Les barèmes d'entreprise (ou d'établissement) évoluent, soit en fonction des taux d'augmentation des salaires réels ou des barèmes de salaires minima arrêtés par la profession, soit en fonction de mesures plus favorables. Ainsi, dans deux unités de production de la chimie de base (établissements n° 5 et n° 6), la valeur du salaire minimum horaire est maintenue dans un écart constant (en pourcentage) avec la valeur du salaire minimum horaire définie par la convention collective des industries chimiques et évolue, au moins, dans le même pourcentage que les augmentations générales. L'évolution des rémunérations effectives est, dans quelques établissements, garantie par des clauses d'indexation automatique qui imposent à l'employeur de faire suivre à l'ensemble des salaires l'évolution des prix (cas des établissements n° 7, n° 16). Elles le contraignent d'accorder aux travailleurs des augmentations générales qui préservent leur pouvoir d'achat. Mais elles lui ôtent la possibilité, sauf s'il décide d'accroître la masse salariale, de dégager, au sein de cette masse, les sommes nécessaires à la mise en place d'une politique d'individualisation des rémunérations.

Une division des tâches typiquement taylorienne

Les établissements à gestion bureaucratique sont caractérisés par une division des tâches typiquement taylorienne. Le procès de production est découpé en postes de travail dont les contenus sont rigoureusement prédéterminés (les trois-quarts des établissements à gestion bureaucratique possèdent un service de la qualification du travail chargé d'effectuer, en permanence, des analyses de postes au sein de l'usine). L'organisation du travail est fondée sur la spécialisation, la monovalence intensive. La polyvalence est, en principe, exclue. Néanmoins, pour assurer une bonne marche des installations, les directions sont obligées de constituer des « équipes volantes » ou de faire appel à des remplaçants. Le statut de ces ouvriers n'est pas celui de polyvalents. Leurs niveaux de qualification ne se définissent pas par rapport à une capacité professionnelle acquise tout au long de leur expérience de travail ; elle reste définie par rapport au nombre et aux types de postes qu'ils sont susceptibles

(9) Le terme « bureaucratique » n'est pas utilisé dans un sens péjoratif, mais pour qualifier un système d'organisation du travail qui repose sur un ensemble de normes destinées à gérer, dans la plupart des cas, un grand nombre de travailleurs selon un principe d'équité qui lui est propre. Il n'implique pas un jugement de valeur par rapport au mode de gestion individualisé qui lui serait supérieur en raison de la place que ce dernier accorderait aux personnes. Les résultats des enquêtes montrent que chaque type d'organisation développe des formes spécifiques de rigidité et de flexibilité. Les commentaires, joints à ces résultats, s'efforcent de mettre en évidence les principes différents qui orientent, dans l'un et l'autre cas, l'action des directions d'entreprise, des travailleurs et de leurs organisations représentatives. Ils font apparaître une réalité économique et sociale complexe qui exclut une interprétation manichéenne.

(10) Cf., en annexe, le tableau n° III : « Niveaux de qualification et de salaire ».

de tenir dans une même unité de production. Le nombre des remplaçants ou des membres des équipes volantes est rigoureusement limité. Dans tous les établissements, il reste inférieur à 5 % des effectifs ouvriers.

L'organisation bureaucratique requiert une main-d'œuvre particulièrement stable ; les ouvriers de production sont presque tous des hommes de nationalité française, embauchés sous contrat de travail à durée indéterminée, habitant dans des agglomérations urbaines importantes et fortement industrialisées. Il convient de souligner l'étroite interdépendance entre les caractéristiques de l'organisation du travail, la construction de la qualification, la détermination du salaire et de la mobilité interne ou externe à l'entreprise. La mobilité du personnel est exclusivement assurée par les emplois, par passages successifs d'un poste de travail à un autre poste plus ou moins qualifié. L'évolution du salaire est ainsi étroitement liée au processus de construction de la qualification. Ce processus n'est pas assimilé, comme dans la théorie du capital humain, à la valorisation d'investissements qui seraient gérés par leurs détenteurs de la façon la plus rentable possible. Il résulte avant tout d'une intégration progressive de l'ouvrier dans une organisation productive caractérisée par un mode particulier de gestion de la main d'œuvre et d'organisation du travail, révélateur de rapports sociaux spécifiques. La gestion bureaucratique renforce la stabilité ouvrière car les travailleurs savent qu'ils peuvent espérer une évolution de leur situation personnelle en raison des règles de promotion automatique à l'ancienneté et du système de promotion en chaîne en vertu duquel un poste libéré est occupé par le titulaire du poste immédiatement inférieur. Le caractère systématique de ces promotions tempère l'effet négatif que peut exercer le système bureaucratique sur la mobilité et le salaire en cas de non-vacance de postes, de non-crédation ou de suppression d'emploi. Une enquête sur les trajectoires professionnelles individuelles à l'intérieur de ces établissements fait apparaître des résultats très significatifs en ce qui concerne la mobilité interne des ouvriers de production. Si ces derniers sont presque tous recrutés au bas de l'échelle hiérarchique en tant qu'ouvriers non qualifiés, la majorité d'entre eux, en une quinzaine d'années, parvient au sommet de la grille ouvrière : dans une importante unité de production de la chimie de base, 75 % des ouvriers embauchés en 1967 sont passés à des emplois de techniciens ou d'agents de maîtrise en 1982.

Une formation interne soutenue mais étroitement dépendante des besoins à court terme de la production

Le niveau de formation de la main-d'œuvre, à l'embauche, est très faible : seuls 10 % à 20 % des ouvriers de production possèdent un C.A.P. ou un diplôme qui lui est équivalent ou supérieur. Il s'agit presque toujours d'un diplôme de formation générale ou de formation professionnelle préparant à un métier qui n'est pas spécifique à la chimie. Il existe bien une filière de formation professionnelle préparant à des emplois de conducteurs d'appareils des industries chimiques (C.A.I.C.), mais le nombre de jeunes qui sont inscrits dans cette filière ou qui détiennent ces diplômes

demeure très limité : en 1981, l'Education Nationale a délivré 32 B.P. et 412 C.A.P. et, en 1984, 38 B.P. et 386 C.A.P.. En raison de la spécificité des qualifications, l'entreprise n'en fait que très rarement un critère décisif de recrutement. Néanmoins, les établissements à gestion bureaucratique sont conduits à faire un effort de formation interne qui porte principalement sur des actions d'adaptation et de perfectionnement aux postes de travail : la logique du système de mobilité entre les postes implique l'organisation de séquences de formation calquées sur les filières de postes hiérarchisés et séparés les uns des autres par de faibles écarts de qualification. Cependant, l'intensité de la formation et sa nature demeurent profondément marquées par l'organisation administrative et sociale du travail qui, dans les établissements à gestion bureaucratique, tient lieu, pour cette catégorie de salariés, de gestion prévisionnelle du personnel. Du fait de la spécificité des qualifications, la formation dispensée ne développe pas l'autonomie professionnelle des ouvriers par rapport à l'entreprise. Comme l'ont déjà noté les auteurs de la comparaison France-Allemagne [3], la décision d'envoi en formation suit plutôt qu'elle ne précède la décision de promotion. Elle reste étroitement dépendante des besoins à court terme de la production et n'est qu'exceptionnellement utilisée, de manière systématique, en tant qu'outil intégré dans le plan de développement de l'entreprise, permettant de transformer à plus long terme les capacités productives de la main-d'œuvre.

Les relations industrielles : un système paritaire et fortement centralisé

L'orientation de la politique salariale de l'entreprise et ses possibilités de flexibilité sont profondément marquées, non seulement par l'organisation du travail, mais aussi par celle des relations industrielles. La gestion des revendications et des conflits est en étroite interdépendance avec la manière dont sont gérés les emplois. Dans les établissements à gestion bureaucratique, le système de relations industrielles est caractérisé par sa centralisation et sa forte institutionnalisation.

Le mode d'organisation du travail bureaucratique a pour effet de multiplier les revendications de classifications : l'ouvrier sait qu'il ne peut obtenir une modification de sa situation personnelle qu'en revendiquant une hausse de son coefficient hiérarchique. En principe, la direction ne peut donner une réponse positive à la revendication qu'en cas de modification du poste de travail. Autrement, la satisfaction de la revendication risquerait d'entraîner le dépôt d'autres revendications fondées, cette fois, sur le maintien de la hiérarchie existant entre les postes de travail au sein de l'usine. L'interdépendance des rémunérations, fondée sur l'interdépendance des coefficients dans la grille hiérarchique et sur l'interdépendance technique des postes dans le processus de production, conduit à collectiviser la revendication salariale sur la base de la catégorie professionnelle. L'encadrement ne peut que transmettre le problème à la direction sans le résoudre car l'enjeu du conflit dépasse le cadre de l'atelier et même très fréquemment, celui de l'établissement. La nature de la revendication incite tant la direction générale que les organisations syndicales à s'en

emparer le plus rapidement possible. Pour la direction, il s'agit de préserver, en évitant la remise en cause de la grille de classification, un instrument essentiel de sa politique salariale ; pour les syndicats, la négociation conflictuelle permanente des coefficients dans les ateliers n'a pas seulement pour objectif de défendre les qualifications ouvrières. Elle est surtout un substitut de la négociation des salaires que les organisations syndicales ne parviennent à imposer ni dans les entreprises, ni au niveau de la branche.

En second lieu, le mode de gestion bureaucratique est caractérisé par une forte institutionnalisation des relations du travail. Celle-ci se manifeste dans la reconnaissance du fait syndical et dans l'élaboration paritaire des règles professionnelles qui prennent la forme de statuts contractés [4]. Les syndicats, solidement et anciennement implantés dans l'entreprise, sont reconnus par la direction comme une force de représentation, de coopération, d'intégration ainsi que comme une force de contestation, elle-même regardée comme une source de richesse et de dynamisme pour l'entreprise (11). Dans les établissements à gestion bureaucratique, les directions fondent leurs relations industrielles sur l'établissement de rapports privilégiés avec des délégués syndicaux majoritaires qui, en raison de leur représentativité et de leur influence sur les travailleurs, sont en mesure de négocier, voire de garantir une certaine trêve sociale. Dans les entreprises qui individualisent partiellement les salaires (mode de gestion II), les directions cherchent également à développer une concertation avec les représentants élus des salariés dans le cadre des institutions légales. Toutefois, l'implantation syndicale n'est pas telle qu'elle permette de mettre en place une organisation suffisamment structurée pour faire face aux multiples tâches requises par la défense des intérêts des travailleurs et la mobilisation des énergies.

Dans l'un et l'autre cas, la pratique de la négociation collective débouche logiquement sur l'élaboration paritaire des règles professionnelles. Elle conduit progressivement à la codification de normes destinées à gérer un grand nombre de salariés selon un principe d'équité conforme au modèle bureaucratique (« à travail égal, salaire égal »). Le degré de formalisation de ces normes peut être plus ou moins élevé. Elles peuvent être l'objet d'accords formels ou informels. Il s'agit soit d'accords généraux, soit d'accords partiels, mais portant sur des thèmes majeurs.

Des structures de qualifications et de salaires qui favorisent une mobilité interne de la main-d'œuvre

La structure des qualifications :

Les caractéristiques technologiques des postes de travail n'expliquent qu'en partie la structure des qualifications [5]. Le développement des sites industriels joue également un rôle important. Cependant, il est difficile de discerner la part due aux facteurs technologiques et économiques et celle due aux facteurs plus spécifiquement organisationnels et sociaux. Un examen attentif de la transformation des qualifications ouvrières réalisé sur une période de huit ans dans un grand établissement de la chimie de base (il s'agit de

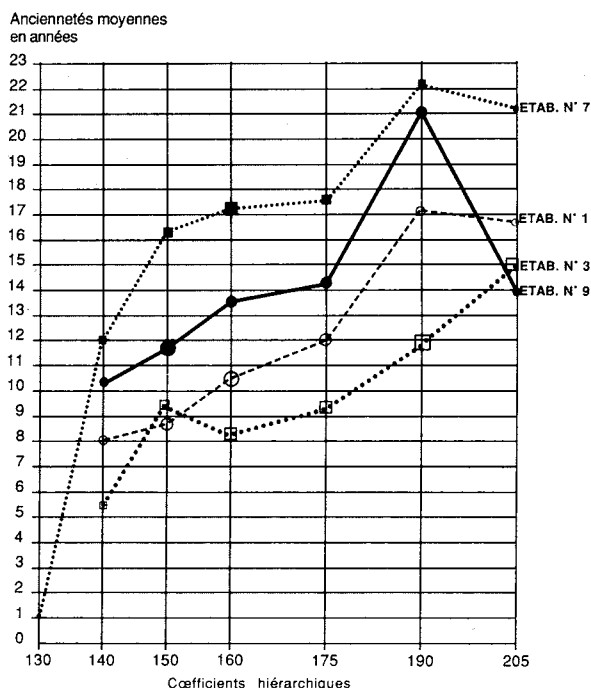
l'unité n° 3) a permis de constater que, dans ce cas précis, la hausse des coefficients hiérarchiques était imputable, à part égale, à l'innovation technologique et à l'action des travailleurs. L'analyse de l'évolution de la classification des postes de travail dans cet établissement a été effectuée sur l'ensemble des emplois du principal atelier de l'usine (soit une quarantaine de postes de travail). Elle a porté sur la période 1974-1981 et a été réalisée avec l'aide de l'ingénieur de fabrication, à la suite d'une étude détaillée des cahiers de revendications du service. Environ la moitié des hausses de coefficients résultait de modifications techniques plus ou moins importantes. Bien qu'accordées parfois à la suite de conflits, elles étaient estimées fondées par la direction. L'autre moitié n'était pas techniquement justifiée, mais était due à la seule pression revendicative. En 1981, les demandes de revalorisations catégorielles étaient constantes et représentaient près de 70 % de l'ensemble des revendications émises dans le service.

Le fait remarquable est une analogie frappante de structures d'emplois entre établissements mettant en œuvre des formes de gestion identiques alors que ces établissements se trouvent pourtant dans des situations économiques et de marché et utilisent des technologies différentes. Les structures de qualification, comme les structures de salaires, sont, les unes et les autres, profondément marquées par les pratiques de gestion de la main-d'œuvre et de relations sociales propres aux établissements à gestion bureaucratique. Elles sont également marquées par les mobilités professionnelles, internes et externes, des travailleurs qu'elles ont, par ailleurs, pour objectif de favoriser.

Les graphiques n° II et n° III regroupent les établissements qui possèdent des règles identiques en ce qui

GRAPHIQUE II

Gestion bureaucratique, structure des qualifications et ancienneté des ouvriers : mode I



(11) Cf., en annexe, le tableau n° III : « Implantation des sections syndicales d'établissements ».

concerne l'individualisation des salaires. Chaque ligne indique, pour chaque unité de production ;

- la répartition des anciennetés moyennes des ouvriers en fonction de leurs niveaux de classifications ;
- la répartition des effectifs, en valeur relative, à l'intérieur de la grille ouvrière (cette répartition est représentée par des carrés. Leur surface est proportionnelle à l'importance numérique de la catégorie professionnelle par rapport à l'ensemble de l'effectif des ouvriers de production).

1) Dans les établissements qui fixent les rémunérations uniquement à partir des postes de travail (mode I), l'ancienneté moyenne des ouvriers progresse régulièrement avec leurs niveaux de qualification (graphique n° II). Le temps de passage d'un coefficient au coefficient supérieur est, en moyenne, de deux à quatre ans seulement. La proportion des ouvriers hautement qualifiés tend à s'accroître à cause de l'intensité de la mobilité interne et de la stabilité du personnel. Cette situation contraint, dans certains établissements, les directions à se poser la question de la gestion prévisionnelle des « carrières » ouvrières (cas de l'unité n° 3 où une proportion importante d'ouvriers encore jeunes — 30 à 35 ans — sont parvenus, en moins d'une dizaine d'années, au sommet de la grille ouvrière). Des différences d'ancienneté subsistent entre établissements. Elles tiennent à d'autres particularités de la gestion de la main-d'œuvre, telle la politique de recrutement (ainsi, l'établissement n° 7, dans lequel l'ancienneté moyenne s'élève à près de dix-huit ans, a fermé ses embauches depuis une quinzaine d'années tandis que l'établissement n° 3, dans

lequel l'ancienneté moyenne s'élève à onze ans, a continué de recruter du personnel au cours de la dernière décennie).

2) Dans les établissements à gestion bureaucratique qui pratiquent une individualisation limitée des salaires (mode II), les directions ont la possibilité d'accorder des augmentations individuelles aux ouvriers qu'elles ne peuvent ou ne veulent pas promouvoir. Les mobilités internes tendent à être moins intenses et les structures de classification ouvrière, un peu moins qualifiées (graphique n° III). La gestion des salaires ne dépend plus que partiellement de la mobilité des salariés entre les postes de travail. Les délais de passage entre coefficients s'en trouvent sensiblement allongés (ils sont, en moyenne, de l'ordre de 5 à 6 ans au lieu de 2 à 4 ans).

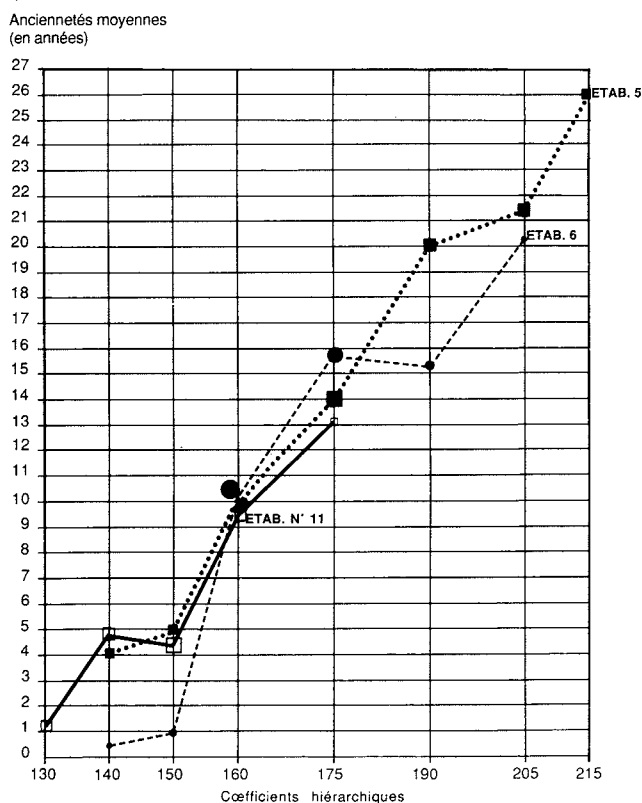
La structure des salaires

La gestion bureaucratique des salaires maintient les entreprises dans une relation étroite avec la convention collective de branche. Simultanément, elle accroît leur autonomie vis-à-vis du marché externe du travail. En niveaux, les salaires effectifs demeurent assez éloignés des salaires minima professionnels. Ils leur sont supérieurs, en moyenne, d'environ 60 %. Juridiquement les premiers ne dépassent les seconds que dans des proportions beaucoup plus modestes (de l'ordre de 10 à 20 %) car le montant de la rémunération garantie auquel doit être comparé celui de la rémunération effectivement perçue s'entend à l'exclusion de toutes primes et gratifications (art., al.2 de l'accord du 10 août 1978). De fait, la structure des salaires individuels se trouve être particulièrement complexe. Le contrôle exercé par les acteurs sur la rémunération conduit logiquement à la multiplication des primes : pour l'employeur, l'octroi de primes est un moyen d'éviter un glissement généralisé des classifications et, donc, une remise en cause complète de la grille des salaires. La maîtrise de la masse salariale se fait par le contrôle des coefficients ; la progression salariale des travailleurs ne passe pas par le creusement d'un écart entre minima et réels ; elle est surtout assurée par la mobilité des individus à l'intérieur de la grille hiérarchique. Pour les syndicats, les primes offrent l'avantage de satisfaire, au moins partiellement, les revendications catégorielles sans porter atteinte à l'écart constaté, à un moment donné (et considéré comme un avantage acquis par rapport aux autres entreprises) entre les salaires réels et les salaires minima. Tout relèvement des salaires garantis est, en effet, susceptible d'entraîner, en raison de l'interdépendance des postes de travail ainsi que des grilles de salaires catégorielles, une hausse générale des salaires de l'ensemble de la société.

La représentation graphique des grilles de salaires effectifs montre l'interdépendance étroite entre les structures de qualification et de rémunération ; (Cf. les graphiques n° IV). Elle fait également apparaître des analogies de structures de rémunération entre les établissements mettant en œuvre des pratiques semblables de gestion de la main d'œuvre et de relations sociales. Ces analogies sont relatives aux caractéristiques de dispersion des salaires versés à qualification identique ainsi qu'aux disparités de rémunération entre niveaux de qualification différents.

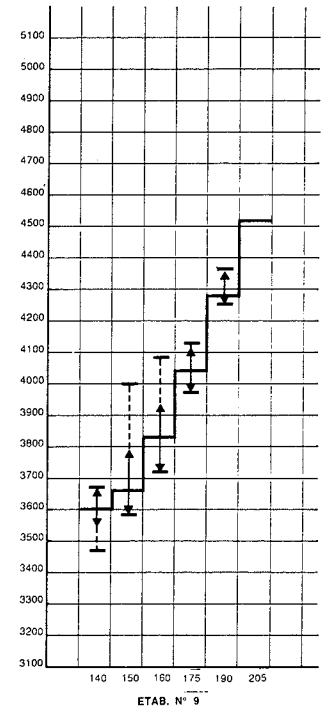
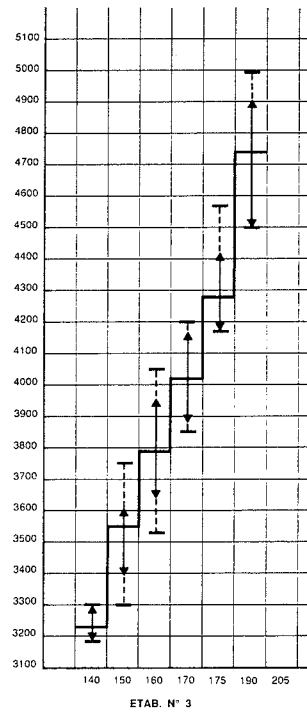
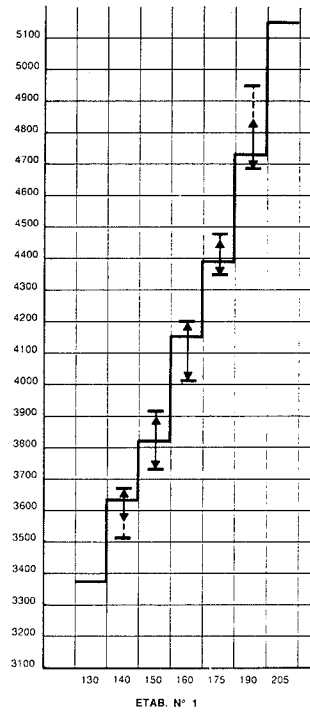
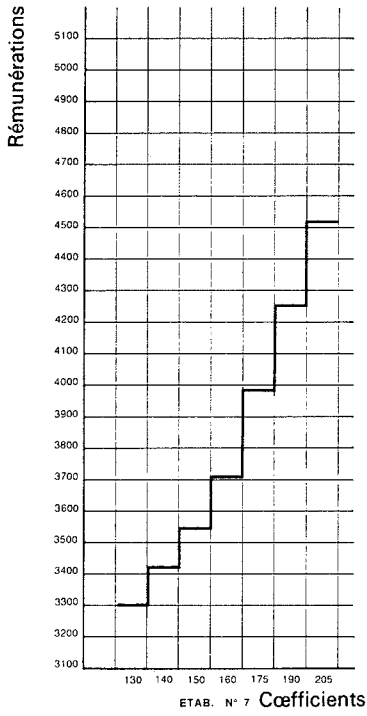
GRAPHIQUE III

Gestion bureaucratique, structure des qualifications et ancienneté des ouvriers : mode II

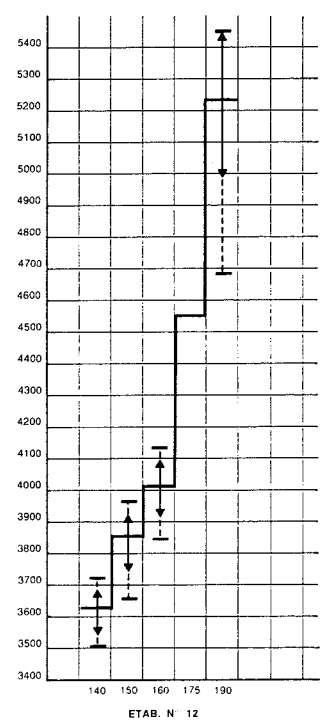
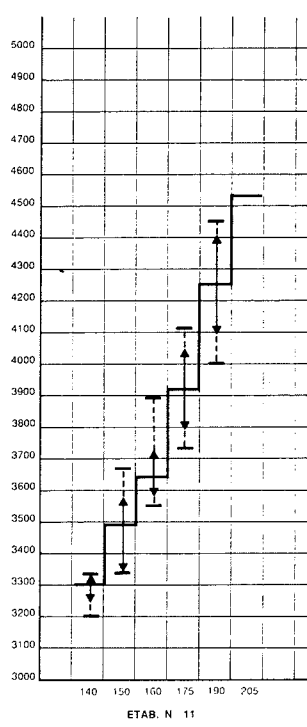
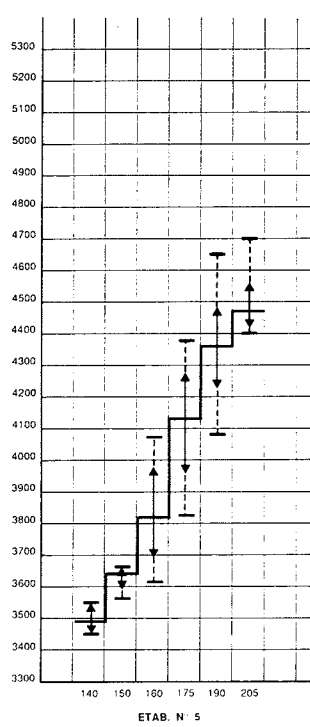
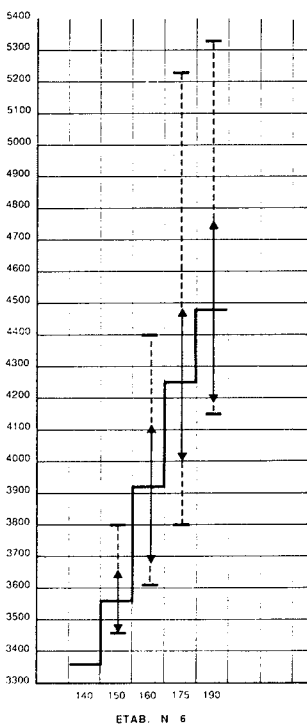


GRAPHIQUE IV
Mode de gestion bureaucratique et structure des salaires

MODE DE GESTION BUREAUCRATIQUE I :

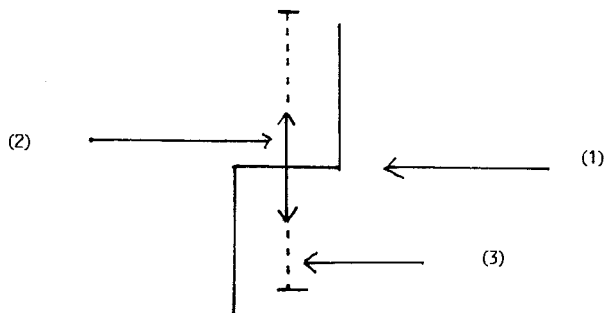


MODE DE GESTION BUREAUCRATIQUE II :



La structure des salaires de chaque établissement est caractérisée par :

- le niveau de la rémunération (de base) moyenne pour chaque niveau de classification (1) ;
- la dispersion de la rémunération autour de la moyenne, mesurée par le coefficient de variation (2) ;
- les niveaux minimum et maximum des rémunérations individuelles pour chaque coefficient hiérarchique (soit la fourchette des rémunérations individuelles) (3).



1) Les structures de salaire des établissements à gestion bureaucratique (mode I) sont caractérisées par :

- la faiblesse et la relative régularité des écarts de salaire moyen entre les niveaux de qualification ;
- la faiblesse de la dispersion des salaires versés pour un même niveau de qualification. Néanmoins, le degré de dispersion peut varier, d'un établissement à un autre, en fonction de la structure de la grille de classifications adoptée par l'entreprise : la dispersion est nulle si l'entreprise utilise, sans la modifier, la grille conventionnelle (cas de l'unité n° 7) ; elle est plus forte si l'entreprise complète la grille conventionnelle par des échelons (cas des unités n° 3 et n° 9).
- des niveaux de rémunération sensiblement plus élevés (ils sont supérieurs d'environ 25 % à ceux des autres établissements de l'échantillon). Dans les établissements à gestion bureaucratique les salaires dépassent, en moyenne, de 60 % le S.M.P. alors que dans les autres entreprises, le même écart n'est que de 33 %.

2) Dans les établissements à gestion bureaucratique qui particularisent partiellement les rémunérations (mode II), les écarts de salaires moyens entre coefficients tendent à être moins réguliers du fait de la dispersion des salaires individuels. Cependant, la progression du salaire moyen en fonction du niveau de qualification se maintient du fait de la règle liant la classification au poste de travail et de l'existence de barèmes de salaire d'entreprise (dont l'effet est particulièrement sensible sur les rémunérations situées au bas des fourchettes).

Quelles que soient leurs particularités, les grilles de salaires des établissements à gestion bureaucratique se révèlent être très adaptées à une politique de mobilité interne, voire de transformation des capacités professionnelles de la main-d'œuvre. Simultanément,

elles sont un moyen pour les acteurs, tant syndicaux que patronaux, de contrôler, à partir d'une gestion taylorienne des postes de travail, les rémunérations et les promotions ouvrières.

LES ETABLISSEMENTS A GESTION INDIVIDUALISEE

Des salaires qui ne dépendent pas seulement de l'emploi occupé

Dans d'autres établissements, la qualification et le salaire ne sont pas prédéterminés par le poste de travail occupé par l'ouvrier. L'employeur prend en considération à la fois les caractéristiques de l'emploi et les caractéristiques du travailleur (sa capacité professionnelle, son potentiel, son comportement, son intégration dans l'entreprise, etc.). En conséquence, le salaire et la classification peuvent varier pour une même tâche dans des proportions plus ou moins importantes selon les entreprises (dans l'entreprise de fabrication de peinture n° 8, un même emploi de cuiseur peut être classé au coefficient 150 ou 190 avec un écart de rémunération de près de 85 % ; il en est de même en ce qui concerne les emplois de broyeur, mais avec un écart de salaire de 35 à 40 %).

Les règles et procédures propres à ce mode de gestion sont presque toujours non formalisées. Elles sont donc moins aisées à caractériser. Sur neuf établissements, un seul utilise une méthode d'évaluation par points dont les éléments (les critères d'évaluation et leurs pondérations) sont connus du personnel. Il s'agit de l'unité n° 2 dans laquelle la qualification et le salaire de tous les ouvriers de fabrication sont examinés, chaque année, lors d'un entretien entre l'intéressé d'une part, le responsable de la fabrication et les agents de maîtrise d'autre part. Le niveau de qualification est déterminé, non seulement par le poste de travail, mais en tenant compte des critères suivants :

- la qualité du travail fourni par l'ouvrier ;
- sa polyvalence (externe à l'atelier) ;
- sa technicité (mesurée par son degré de participation aux opérations de contrôle, à l'élaboration des modes opératoires, à la formation de nouveaux collègues, ainsi qu'aux opérations de petit entretien).

Quant au salaire, il peut varier pour un même niveau de qualification. Il est déterminé en prenant en considération des critères de qualité, de productivité et de comportement général. En fonction du total de points obtenu, les ouvriers sont classés du coefficient 175 au coefficient 225 avec un écart de salaire de 1 % par point (soit un écart théorique maximum de 60 %). Cependant, après quelques années de pratique, la direction générale a décidé de ne pas étendre cette procédure d'évaluation aux autres catégories ouvrières en raison des conséquences néfastes d'un formalisme jugé excessif pour la bonne marche de l'entreprise.

Dans quelques unités de production, les règles de gestion varient en fonction des emplois. Les uns sont gérés selon les principes qui viennent d'être énoncés.

Pour d'autres, la qualification et le salaire sont uniquement déterminés, comme dans les établissements à gestion bureaucratique, par le poste de travail occupé par l'ouvrier (mode de gestion mixte ou mode III). Néanmoins, les établissements à gestion mixte et les établissements à gestion bureaucratique diffèrent profondément les uns des autres en ce qui concerne les mobilités professionnelles de leurs ouvriers, les formes de contrôles patronal et syndical sur la qualification et le salaire. Pour toutes leurs autres règles, les établissements à gestion mixte sont très proches des établissements à gestion individualisée.

En ce qui concerne le niveau et l'évolution générale des salaires, les établissements à gestion individualisée sont caractérisés par des procédures souples qui leur permettent de s'adapter rapidement aux contraintes du marché. La plupart d'entre eux n'ont pas de barèmes de salaires garantis (leur unique référence, en cette matière, reste la convention collective). S'ils en possèdent un, il est fixé à des niveaux tels qu'il ne structure que faiblement la hiérarchie des salaires effectifs. L'évolution des rémunérations réelles ne dépend pas non plus de procédures d'indexation automatique. Certaines directions suivent, de leur propre gré, l'évolution de l'indice I.N.S.E.E. ou bien, pendant des périodes plus ou moins longues, une évolution plus forte. D'autres se conforment aux recommandations de l'U.I.C. ou à celles de leurs chambres syndicales. Ces dernières peuvent proposer à leurs adhérents des augmentations de salaires légèrement inférieures (telle la Fédération des peintures et vernis) ou supérieures (telle celle des corps gras) à l'Union nationale. Aussi, les niveaux moyens de rémunérations ouvrières sont-ils, au sein de l'échantillon, fortement hétérogènes. Les responsables des entreprises appliquent, soit des politiques de hauts salaires, soit des politiques de bas salaires, en fonction de leurs résultats économiques ou de leurs estimations du développement des activités de la firme à court ou à moyen terme. Tous, ils manifestent le souci de préserver la possibilité d'adapter rapidement leur politique salariale aux aléas de la conjoncture et à la situation de leur marché. La direction générale de l'unité n° 2, leader au plan mondial, informa, dès 1974, les organisations syndicales de son intention de modifier, pour l'année qui était en cours, certains éléments fondamentaux de sa politique salariale (le mode de calcul et la périodicité des augmentations générales) en raison d'éventuelles difficultés à venir dues à la hausse prévisible du coût des matières premières. En revanche, les graves difficultés économiques qu'ont rencontrées certains établissements à gestion bureaucratique (cas des unités n° 3, n° 4, n° 6, n° 9) entre 1975 et 1981 n'ont pas entraîné, en dépit d'une baisse importante et continue de la productivité du travail, une remise en cause de leurs règles salariales (en particulier, des clauses d'indexation automatique destinées à préserver le pouvoir d'achat de leurs travailleurs). Même si les données collectées demeurent insuffisantes pour y apporter une réponse, les remarques précédentes posent la question de la relation entre cette productivité et la politique salariale de l'entreprise (notamment en ce qui concerne le niveau des rémunérations) et de l'effet que pourrait éventuellement exercer sur cette relation le mode de gestion de la main-d'œuvre [6]. La seule règle de branche susceptible de poser problème est la recommandation nationale d'augmentation des

salaires réels. Mais, depuis une dizaine d'années, cette recommandation porte sur des taux d'augmentation inférieurs à l'évolution du coût de la vie. Elle n'empêche donc pas la mise en œuvre d'une politique salariale dans laquelle le maintien du pouvoir d'achat n'est plus uniquement assuré par les augmentations générales, mais peut l'être aussi par les augmentations individuelles. Les entreprises qui parviennent à développer une politique d'individualisation des salaires sont aussi celles qui maintiennent une certaine autonomie salariale vis-à-vis de la branche en mettant en œuvre des pratiques spécifiques de relations industrielles, de formation et d'organisation du travail.

Des tâches faiblement différenciées et une formation limitée

Dans les établissements à gestion individualisée des salaires, l'organisation humaine des tâches est plus souple. La division du procès de travail en postes bien circonscrits est moins rigoureuse. L'entreprise s'efforce de développer, dans le secteur de la production, la plurivalence ouvrière dès qu'il y a absence de charge constante de travail, difficulté de stockage, mais aussi faible stabilité du personnel (absentéisme (12), « turn over »). Cependant, les pratiques d'individualisation des salaires et les formes organisationnelles propres à ce type d'établissement font obstacle au développement d'une polyvalence qualifiante pour le travailleur et pleinement efficace pour l'entreprise. La proportion d'ouvriers dits « polyvalents » est très importante (50 à 100 % de l'effectif). Mais ces ouvriers n'effectuent, en réalité, qu'une rotation entre tâches assez peu qualifiées (le terme de plurivalence ou de multivalence serait mieux adapté). À l'exception d'un établissement, les conditions de travail ne sont pas codifiées. Considérée comme faisant partie de la charge normale de travail, la plurivalence n'est, le plus souvent, ni rémunérée, ni valorisée en termes de qualification. Dans le cas contraire, la progression de classification et/ou de salaire à laquelle elle donne lieu demeure très variable selon les entreprises et, à l'intérieur d'une même entreprise, selon les individus ; elle n'est jamais systématique (il en est ainsi, même dans le cas de l'unité n° 2 qui favorise la polyvalence en la codifiant ; elle n'est qu'un critère parmi d'autres, intégré dans une grille d'évaluation personnalisée de la qualification et de la rémunération).

La progression professionnelle des ouvriers à l'intérieur de la grille hiérarchique demeure très limitée. L'étude des trajectoires individuelles, mesurées par l'évolution des coefficients hiérarchiques sur une quinzaine d'années, montre que les déplacements catégoriels de la main-d'œuvre restent sensiblement inférieurs à ceux relevés dans les établissements à gestion bureaucratique. Dans la plupart des unités de production, la majorité des ouvriers se maintiennent à l'intérieur de la catégorie professionnelle dans laquelle ils ont été embauchés. Stabiliser, former la main-d'œuvre et transformer ses capacités productives ne

(12) Le taux d'absentéisme est, en moyenne, plus élevé dans les établissements à gestion individualisée que dans les établissements à gestion bureaucratique, à l'exception de ceux qui, pour le limiter, font de l'absentéisme un critère de rémunération (dans l'unité n° 13, le montant de la prime de vacances varie en fonction du nombre de jours d'absence dans l'année).

semblent pas avoir représenté un objectif prioritaire pour la direction de l'entreprise. Cela transparaît dans le type de main-d'œuvre qu'elle recrute. Les ouvriers de production de sexe masculin sur lesquels a porté notre étude, sont insérés dans une population de travailleurs relativement jeunes et/ou, en majorité, composée de femmes et d'immigrés. A l'embauche, le niveau de formation, générale ou professionnelle, est très faible (seul un ouvrier sur dix environ possède un niveau de diplôme équivalent ou supérieur au C.A.P.). La rotation des tâches est pratiquée au gré des besoins immédiats sans l'intervention du service de formation de l'entreprise. D'ailleurs, ce service est peu développé, voire inexistant (dans l'établissement n° 8, il n'a été créé qu'en 1980 alors qu'au cours de la dernière décennie l'entreprise comptait plus de 1 200 salariés). Les établissements à gestion individualisée consacrent à la formation un budget sensiblement inférieur à celui des établissements à gestion bureaucratique. Il représente, en moyenne, 1,4 % de leur masse salariale globale, 2,3 % pour les seconds (13). Les actions de formation ne concernent guère l'acquisition ou le perfectionnement de connaissances liées aux postes de travail. La majeure partie des fonds est utilisée pour rémunérer les services d'organismes de formation extérieurs ou bien versée à des organismes agréés par la loi, tels que les Fonds d'Assurance Formation (F.A.F.) et au Trésor (14).

Les salariés sont peu motivés pour suivre des stages qui, dans la plupart des cas, n'ont aucune incidence sur leur vie professionnelle. Quant aux directions, elles n'ont pas intérêt à mettre en place un processus de formation interne centré, en priorité, sur l'adaptation et le perfectionnement aux postes de travail. Elles risqueraient de se trouver face à des demandes de reconnaissance et de valorisation de la formation reçue qu'elles ne pourraient satisfaire du fait des caractéristiques de leur mode de gestion des emplois.

Si les travailleurs ont des chances de promotions réduites, ils obtiennent toutefois une certaine progression de leur rémunération en fonction de leur ancienneté : la valorisation salariale de l'ancienneté apparaît, dans ce type d'entreprise, d'autant plus indispensable que le niveau des salaires à l'embauche est, en règle générale, peu élevé. Mais sa signification, sa portée, son intensité sont différentes de celles observées dans les établissements à gestion bureaucratique. Dans les établissements à gestion individualisée, l'incidence de l'ancienneté sur le salaire est limitée par la faible stabilité de la main-d'œuvre. La progression de la rémunération résulte autant, sinon davantage, des augmentations individuelles que de la prime d'ancienneté conventionnelle. Le mode de calcul de cette prime est moins favorable aux salariés que celui en vigueur dans les établissements à gestion bureaucratique où elle est, très souvent, calculée en fonction, non des salaires minima, mais des salaires effectifs et à des taux supérieurs à ceux prévus par l'accord de branche. Les pratiques d'individualisation des salaires atténuent les conséquences négatives que peuvent avoir, sur la rémunération ouvrière, la faiblesse des promotions. La valorisation salariale de l'ancienneté perd ainsi le caractère général et systématique qui est le sien dans les établissements à gestion bureaucratique. Elle est plutôt utilisée en tant que moyen incitatif pour retenir dans l'entreprise les travailleurs que la direction sou-

haite conserver. Il est vrai que la maîtrise tend à distribuer les augmentations individuelles plus ou moins en fonction de l'ancienneté des ouvriers. Cependant, ce critère d'attribution joue un rôle plus important dans les établissements à gestion bureaucratique qui individualisent partiellement les rémunérations (mode II) que dans les établissements qui individualisent complètement les salaires (15). Dans ces derniers, les augmentations individuelles sont distribuées sélectivement (elles touchent, selon les unités, 10 à 50 % de l'effectif). Elles peuvent varier, d'une entreprise et/ou d'un travailleur à l'autre, dans leur fréquence (semestrielle, annuelle, bisannuelle...) et leur intensité (la majorité des salariés concernés obtiennent une augmentation individuelle représentant, en moyenne, 0,5 % à 2 % de leur précédente rémunération ; une petite minorité voit son salaire augmenté de 8 à 10 %).

Des relations industrielles qui renforcent le rôle de la hiérarchie au détriment de la voie syndicale

Le mode de gestion individualisée des salaires repose sur une organisation des relations sociales différente de celle en vigueur dans les établissements à gestion bureaucratique, notamment en ce qui concerne le rôle du syndicalisme et la place de la négociation collective. Il repose également sur un autre traitement des revendications et des conflits.

Plus le statut de l'ouvrier est individualisé, moins la revendication salariale est associée à la contestation de l'organisation du travail. En raison du faible rôle attribué aux classifications, les ouvriers expriment directement leurs griefs de salaire sans remettre en question leurs coefficients ou leurs qualifications. Lorsqu'elle est émise, la revendication de classification change de sens : sa signification devient presque uniquement salariale. Elle change aussi de nature : elle n'est plus essentiellement catégorielle, mais individuelle ou, au contraire, d'une généralité telle (demande de « révision des classifications ») qu'elle exprime une contestation de l'ensemble de la grille des salaires. En vertu du principe de l'individualisation qui veut que la rémunération du travailleur soit déterminée le plus possible en fonction de son apport productif, la direction préfère, tant qu'elle le peut, apporter aux revendications une réponse ponctuelle sous forme d'augmentations individuelles de salaires.

L'individualisation tend à renforcer le rôle de la hiérarchie opérationnelle en matière de gestion sociale (celle-ci doit fixer les objectifs individuels et évaluer

(13) Le montant de la contribution formation de l'entreprise à laquelle appartient l'unité n° 2 est de 2,8 %. Mais les stages internes sont essentiellement consacrés à des formations générales (préparations à la retraite et à la pré-retraite, cours généraux d'ergonomie, etc.) beaucoup plus qu'à des formations spécifiques aux postes de travail. Cet établissement applique une politique sociale incontestablement plus dynamique que celle de la plupart des établissements à gestion individualisée (politique de hauts salaires, tentative pour mettre en place une gestion personnalisée qui limite la part d'arbitraire et favorise un certain enrichissement des tâches. Cependant, ses principes de gestion du personnel demeurent ceux qui caractérisent les établissements à gestion individualisée.

(14) Cf., en annexe, le tableau n° VIII « *Montant et nature des dépenses de formation* ».

(15) Cf., en annexe, les graphiques : « *Niveaux des rémunérations en fonction de l'ancienneté* », réunis dans le tableau n° X.

les résultats). Dans tous les établissements de l'échantillon, les directions privilégient, en matière salariale, la voie hiérarchique et la négociation individuelle au détriment de la voie syndicale et de la négociation collective. Des sections syndicales sont implantées dans tous les établissements, mais, dans plus de la moitié d'entre eux, il n'y a pas de négociation paritaire, et donc pas d'accord (cas des unités n° 8, n° 14, n° 18, n° 19 et n° 20). Dans d'autres unités (n° 2, n° 13, n° 15 et n° 17), les acteurs parviennent à l'élaboration d'accords, mais sur des thèmes secondaires (congrés, retraite, etc.) excluant notamment les salaires et le droit syndical. Leur contenu est juridiquement peu novateur et faiblement articulé avec les accords signés par les partenaires sociaux au niveau de la convention collective de branche.

En raison de leur nature, la plupart des litiges salariaux ne donnent pas lieu à généralisation au sein de l'entreprise. Ils peuvent être réglés sans intervention des appareils syndicaux ou de la direction centrale du personnel. La moindre intégration des travailleurs dans l'entreprise, comme les choix organisationnels des directions, affaiblissent l'action collective. L'implantation syndicale, faible ou récente, rend possible la mise en place d'une gestion individualisée des salaires. Inversement, la gestion individualisée tend à favoriser l'émergence d'un certain type d'action syndicale. Le syndicat prend davantage en considération, dans la définition de ses objectifs, la situation économique de l'entreprise et son contexte de marché. Sa fonction d'intégration l'emporte sur sa fonction de contestation. D'ailleurs, les conflits collectifs sont beaucoup moins fréquents que dans les établissements à gestion bureaucratique. Mais lorsqu'ils surviennent, ils constituent autant, sinon davantage, un acte de rupture qu'une forme de négociation. La hiérarchie est mise hors circuit. En l'absence d'un syndicat en mesure de s'imposer comme interlocuteur, la

direction ne dispose plus de moyens institutionnels pour traiter les tensions. La mobilisation des salariés devient telle que le conflit conduit souvent à un arrêt prolongé de la production. La grève laisse alors des traces profondes chez les acteurs et peut, le cas échéant, être à l'origine d'un changement important de régulation.

Des structures de qualifications et de salaires qui reflètent une gestion statique du personnel

La structure des qualifications ouvrières

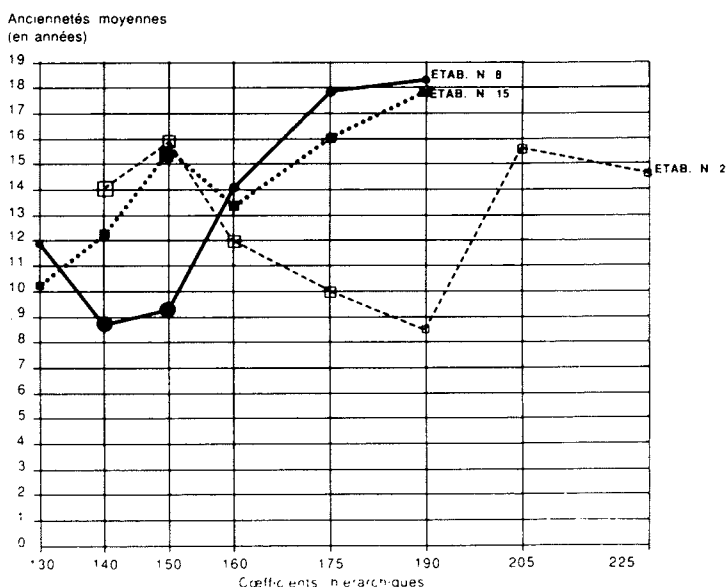
Les mobilités professionnelles propres aux établissements à gestion individualisée marquent de leur empreinte les structures de qualification ouvrière. Cependant, les mobilités professionnelles et les structures de qualification diffèrent selon qu'il s'agit d'établissements anciens ou d'établissements nouveaux et de petite taille.

Dans les établissements les plus importants et les plus anciens, les salariés sont, dans leur majorité, non qualifiés (ou faiblement qualifiés) et de forte ancienneté (10 à 20 ans) (Cf. le graphique n° V). Toutefois, l'intégration de la main-d'œuvre reste, en moyenne, sensiblement moins élevée que celle des ouvriers travaillant dans les établissements à gestion bureaucratique (l'ancienneté moyenne est, dans le premier cas, de 11 ans, dans le second, de 14 ans) (16). Bien qu'offrant souvent une sécurité de l'emploi importante (comme dans les unités n° 2, n° 8, n° 15), la stabilité de la main-d'œuvre ne favorise pas pour autant l'accès à la qualification ; seule, une petite minorité d'individus est promue ; en outre, une partie des emplois

(16) Cf., en annexe, le tableau n° IX : « Anciennetés moyennes des ouvriers de production ; répartition des effectifs en fonction de l'ancienneté. »

GRAPHIQUE V

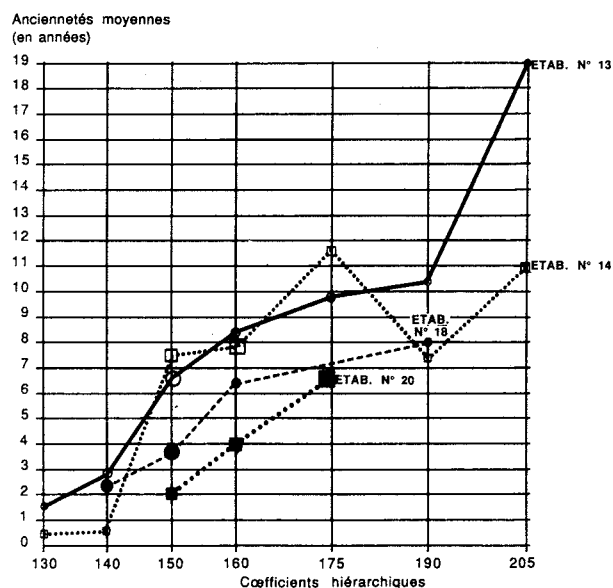
Gestion individualisée, structure des qualifications et ancienneté des ouvriers



ETABLISSEMENTS ANCIENS et/ou de tailles importantes

GRAPHIQUE VI

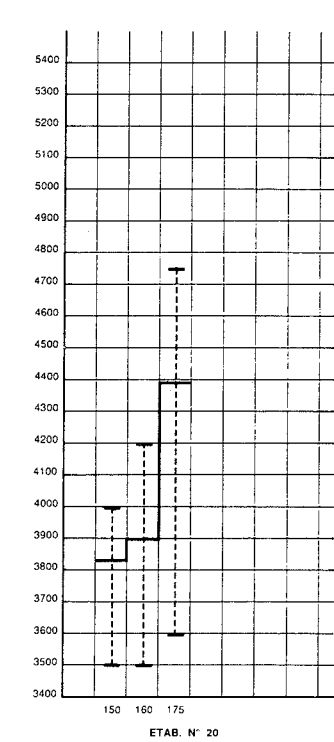
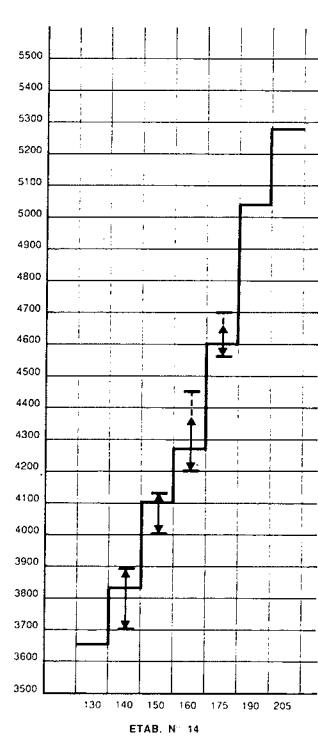
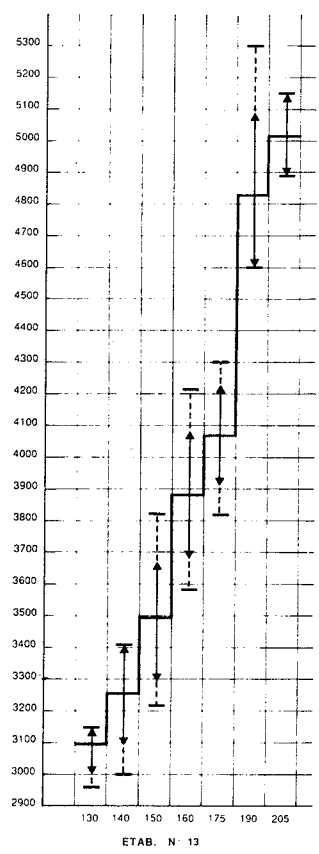
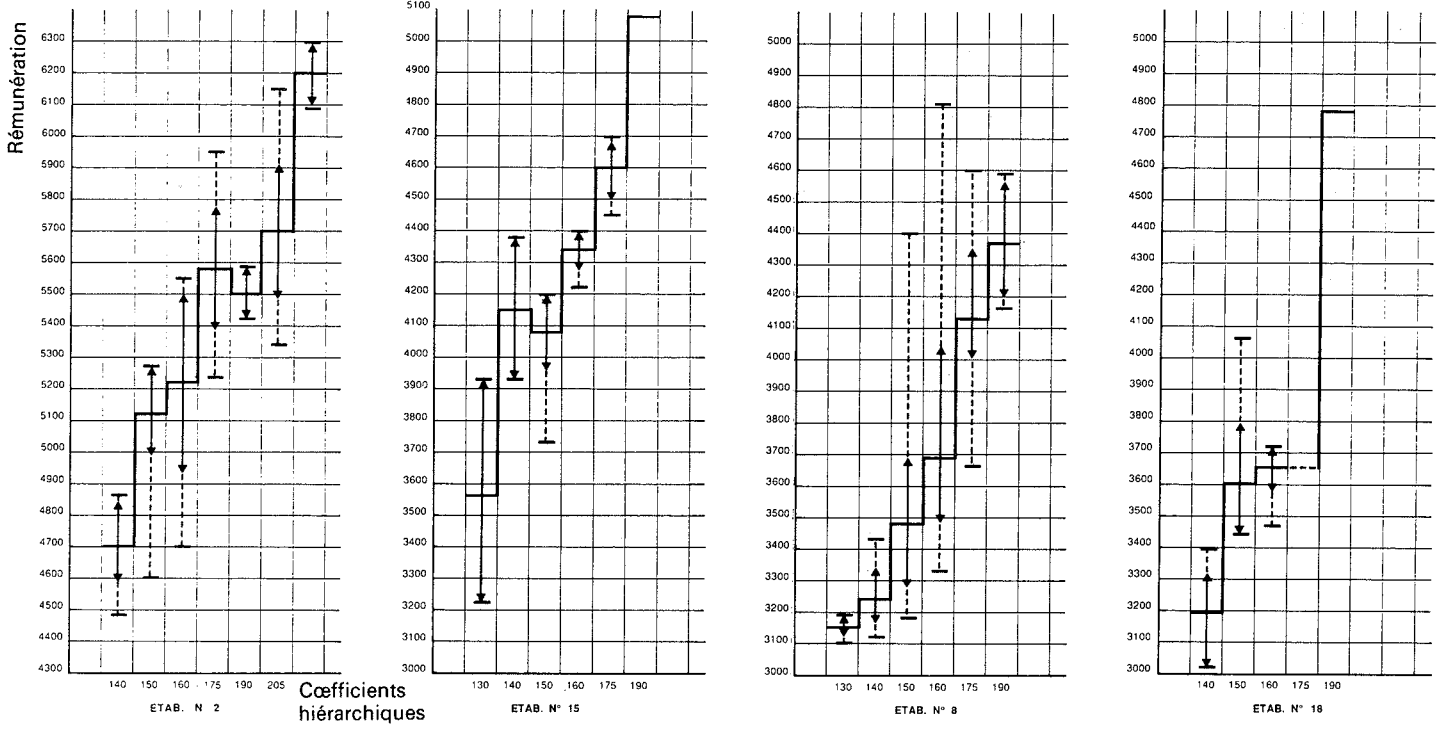
Gestion individualisée, structure des qualifications et ancienneté des ouvriers



ETABLISSEMENTS RÉCENTS et/ou de petite taille

GRAPHIQUE VIII

Mode de gestion individualisée et structure des salaires



autour des salaires moyens (dans l'unité n° 8, l'écart entre rémunérations versées pour une même qualification atteint près de 50 %). La superposition des fourchettes de salaires est telle qu'elle ôte, en grande partie, sa signification à la hiérarchie des qualifications conventionnelles (18).

Les politiques d'individualisation des salaires mises en œuvre dans un certain nombre d'entreprises chimiques au cours de la dernière décennie semblent avoir rencontré des limites qu'elles ne sont pas parvenues à surmonter. En précisant les degrés de liberté dont disposent les entreprises en matière de politique salariale et, plus précisément, de pratiques d'individualisation des rémunérations, l'étude comparative des modes de gestion bureaucratique et individualisée souligne les obstacles que risquent de rencontrer, encore une fois, leurs responsables à l'occasion de la mise en place de leurs nouveaux projets en ce domaine. Cette étude met en évidence des cohérences industrielles qui demeurent, dans une très large mesure, autonomes par rapport aux contraintes techniques, économiques et structurelles (taille organisationnelle) et reposent essentiellement sur une forte interdépendance entre des systèmes de règles et des catégories d'acteurs spécifiques.

Même si, au sein de l'échantillon, la proportion des établissements qui choisissent d'individualiser leurs salaires est plus élevée dans le secteur de la parachimie que dans celui de la chimie de base, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de responsables d'entreprise adoptent des politiques de salaires fondamentalement différentes de celles appliquées dans la majorité des unités de production de leurs secteurs ou de leurs sous-secteurs.

Le mode de gestion des emplois et des salaires n'est pas sans lien avec la taille des établissements (mesurée par le nombre des salariés) ou des entreprises auxquelles ces derniers sont rattachés. Plus l'unité de production est importante, plus la gestion du personnel tend à se bureaucratiser (19). Cependant, la gestion bureaucratique des salaires n'est pas plus le fait exclusif des grands établissements que la gestion individualisée n'est celle des établissements plus petits. Un certain nombre de directions opte pour des règles de gestion différentes de celles en vigueur dans la majorité des entreprises de taille équivalente à la leur.

Une remarque analogue peut être faite en ce qui concerne les caractéristiques techniques des processus de production (leur degré de continuité, de spécialisation ou le degré d'automatisme de leur régulation). Lorsqu'elles mettent en œuvre des processus de fabrication similaires, les firmes n'adoptent pas pour autant des politiques salariales identiques. Par ailleurs, lorsque coexistent, à l'intérieur d'un même établissement, des processus de fabrication différents, ce qui est très fréquent, les directions n'éprouvent, semble-t-il, guère de difficultés pour gérer les salaires de tous leurs ouvriers de production avec le même système de règles.

Enfin, les observations effectuées conduisent à relativiser le poids des contraintes économiques. En dépit

de l'évolution de leur situation économique, et quelle qu'elle ait pu être cette évolution, les entreprises n'ont pratiquement pas changé de systèmes de règles de détermination des salaires individuels entre 1970 et 1982. Certes, des modifications significatives ont été décelées dans un certain nombre d'unités de production ; mais, dans aucune d'entre elles, les évolutions n'ont été suffisamment importantes pour transformer fondamentalement le type de gestion de la main-d'œuvre et la politique salariale. Le fait le plus frappant est la stabilité des règles au cours de cette période ainsi que la relative autonomie de l'entreprise en cette matière par rapport aux contraintes techniques et économiques. L'incidence des différents contextes sur la politique salariale de la firme n'est pas systématique ; en toute hypothèse, elle n'est ni directe, ni instantanée.

En revanche, les règles de fixation des salaires dépendent étroitement des acteurs en présence et de la nature de leurs rapports sociaux. Simultanément, elles dépendent des types d'organisation dans lesquelles ces acteurs se trouvent insérés. C'est que les politiques salariales sont sous-tendues par des processus organisationnels qui participent à la construction des acteurs (pour les ouvriers : à la détermination de leurs qualifications et de leurs rémunérations, mais aussi à leur insertion professionnelle dans l'entreprise comme à la définition de leurs relations avec le marché externe du travail). Ces processus participent également à la stabilité relative des systèmes de règles et des grandes orientations stratégiques des acteurs.

Les responsables d'entreprise ne peuvent pas choisir à leur gré les outils de gestion des rémunérations et des qualifications qui leur permettraient d'adapter leur politique salariale ou leur politique de main-d'œuvre aux contraintes économiques du marché. Ils ne peuvent le faire qu'en tenant compte du compromis régulateur élaboré conjointement avec les travailleurs [7] et, surtout, en fonction de l'organisation générale du travail dans l'entreprise. Ce qui frappe l'observateur, outre la diversité des formes de gestion des salaires, c'est leur cohérence avec les autres outils de gestion. Cette cohérence incite à considérer que la politique de salaire est une composante essentielle de ce que l'on a défini, dans d'autres travaux [3], comme un espace professionnel.

Les multiples observations effectuées à l'occasion de l'enquête dans la chimie sur l'usage que font les fir-

(18) Dans les unités n° 13 et n° 14, les écarts de salaires moyens entre qualifications différentes tendent à être plus réguliers que dans les autres établissements à gestion individualisée. De même, les hauteurs des fourchettes sont moins importantes. Cela tient au fait que les responsables du personnel de ces établissements se servent des coefficients de la convention collective (en la complétant par une série d'échelons) comme indices de salaires. Le coefficient hiérarchique ne représente plus qu'un indice salarial sans guère de rapport avec la qualification effectivement exercée. La structure de la grille des salaires est formellement assez proche de celle des établissements à gestion bureaucratique. Mais le mode de gestion des emplois demeure profondément différent tant en ce qui concerne les pratiques qualificationnelles et salariales que l'intégration des travailleurs : la stabilité de la main-d'œuvre est faible (ancienneté moyenne : sept ans) ; les changements effectifs de qualification sont très peu fréquents ; l'incidence de l'ancienneté sur le salaire demeure très limitée (cf. le tableau n° X, en annexe).

(19) Cf., en annexe, le tableau n° I : « Mode de gestion des emplois et taille de l'établissement. »

mes des classifications professionnelles et les incidences de cet usage sur les qualifications et les salaires montrent l'importance de ces formes organisationnelles dans la formation de la main-d'œuvre et la structuration des espaces professionnels. Leur efficacité dépend de leur cohérence, au sein d'un même espace, avec les autres outils de gestion du personnel. Leur nature, leur domaine de validité, leur caractère plus ou moins durable, leur mode d'élaboration diffèrent selon le type d'établissement dans lequel ils sont mis en œuvre [8]. Dans les établissements à gestion individualisée, leur domaine de validité est, le plus souvent, limité à l'unité de production, voire l'atelier (cf. le cas des classifications « maisons »). Dans les établissements à gestion bureaucratique, les responsables d'entreprise investissent dans des équipements réglementaires dont le champ de validité est plus large (la profession, la convention collective), les coûts d'établissement, plus élevés, la durée de vie, plus forte. L'attitude des responsables de personnel face à la question de la révision des classifications conventionnelles dans les industries chimiques entre 1974 et 1978 est, à cet égard, significative. Dans les établissements à gestion bureaucratique, ces responsables estiment que l'élaboration d'une nouvelle grille nationale de classification était une nécessité urgente tandis que, pour leurs homologues travaillant dans des établissements à gestion individualisée, elle ne représentait pas une question prioritaire. Si les premiers participèrent activement à la négociation nationale, les seconds s'en tinrent davantage à l'écart. Quant aux coûts de la mise en place de la nouvelle grille hiérarchique, une estimation approximative peut en être donnée par l'augmentation de la masse salariale consécutive aux mesures de relèvement décidées unilatéralement par les entreprises et à l'application de l'accord national du 10 août 1978 ; elle fut, en moyenne, de 2,5 % dans les firmes à gestion bureaucratique et seulement de 1,3 % dans les firmes à gestion individualisée.

Les remarques précédentes, ainsi que l'ensemble des observations présentées au cours de cette étude, aident, nous semble-t-il, à mieux comprendre pourquoi les directions éprouvent toujours de fortes appréhensions et, en cas de tentative, de grandes difficultés pour introduire, dans leur entreprise des stratégies nouvelles qui ne correspondent pas à la logique établie de gestion de leurs ressources humaines : difficultés des entreprises à gestion bureaucratique qui souhaitent atténuer les rigidités de leurs politiques salariales en personnalisant les rémunérations ; difficultés rencontrées par les responsables d'entreprise à gestion individualisée pour changer la qualité de leur main d'œuvre sans modifier leurs pratiques d'individualisation des rémunérations.

La flexibilité salariale et, dans une certaine mesure, la flexibilité organisationnelle est sensiblement plus forte dans les établissements à gestion individualisée qu'elle ne l'est dans les établissements à gestion bureaucratique. Mais elle est acquise au détriment d'une autre forme de flexibilité, qui peut se révéler non moins importante pour la compétitivité de l'entreprise, à savoir sa capacité à transformer par elle-même les capacités productives de sa main-d'œuvre. L'individualisation est alors conçue par l'entreprise davantage comme un moyen de limiter les inconvénients d'une gestion statique du personnel que de responsabiliser chaque salarié et de le rémunérer en fonction de son apport productif.

Enfin, si la rigidité de certains modes de gestion peut rendre difficile l'adaptation de l'entreprise aux contraintes du marché, la maximisation de la flexibilité salariale ne va pas nécessairement de pair, comme le montre l'exemple de la polyvalence, avec une optimisation économique pour l'entreprise. La plupart des entreprises de l'échantillon, quel que soit leur type de règles salariales, souhaitent accroître leur flexibilité organisationnelle en développant la polyvalence ouvrière. Or, la logique des systèmes de règles, tant bureaucratiques qu'individualisées, s'y oppose. Dans le premier cas, il est clair que la polyvalence remet en question la gestion des emplois par les postes de travail ; dans le second, l'efficacité de la polyvalence est limitée par la faible stabilité de la main-d'œuvre. Favoriser son essor contraint les directions à adopter de nouvelles techniques d'évaluation des qualifications et des rémunérations génératrices de demandes de promotions difficiles à satisfaire et de formes de mobilités professionnelles difficiles à contrôler. Cela implique l'introduction d'un ensemble de procédures et de formes organisationnelles qui renforcent la stabilité du personnel, permettent, par un processus de formation adapté, la transformation progressive des capacités productives des travailleurs, facilitent la gestion de nouveaux types de revendications et de conflits. Ces évolutions posent problème, y compris dans l'établissement n° 2 où les responsables promeuvent pourtant une politique sociale, à d'autres égards, particulièrement dynamique. C'est que l'introduction de nouvelles formes de flexibilité, quelle que soit leur nature, remet en question toute la stratégie productive de l'entreprise et interpelle l'ensemble de ses acteurs. L'analyse des politiques d'individualisation des salaires dans la chimie montre que les formes de flexibilité sont difficilement transférables. Les entreprises ne peuvent développer que progressivement des formes spécifiques en fonction des caractéristiques particulières de l'espace professionnel et d'action collective auquel elles appartiennent.

NOTES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Les données et les résultats de l'enquête, non publiés dans cet article, sont présentés dans « Structure des salaires et organisation du travail ; le cas des industries chimiques en France », D. EUSTACHE, Thèse de doctorat (L.E.S.T.-C.N.R.S./Université d'Aix-Marseille II), 1986, 608 p.
- [2] En ce qui concerne la mise en évidence d'un effet de l'entreprise sur les salaires, voir notamment :
- J.P. DAUBIGNEY, F. FIZAINÉ, J.J. SILVESTRE, « Les différences de salaires entre entreprises », *Revue Economique* n° 2, 1971, pp. 214-246.
- J.P. DAUBIGNEY, « Les différences de salaires interne à la firme », *Revue Economique* n° 3, 1971, pp. 369-394.
- [3] Sur la construction du fait salarial ainsi que sur la notion d'espace professionnel et d'espace d'action collective :
- M. MAURICE, F. SELLIER, J.J. SILVESTRE, « Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale ». Paris, P.U.F., 1982, 382 p. Voir aussi :
- M.J. PIRELLI, « For a sociological theory of wages », *American economic review*, may 1973.
- [4] A. JOBERT et P. ROZENBLATT, « La négociation collective de branche et d'entreprise dans la crise : modification des enjeux, des stratégies, des politiques ; le cas de la chimie-pharmacie », *Travail et Emploi* n° 20, juillet 1984, pp. 17-33. A l'occasion d'une analyse des stratégies et des pratiques de négociation collective, les auteurs proposent une typologie des entreprises qui repose, entre autres critères, sur le caractère négocié ou non négocié de leurs statuts professionnels.
- [5] C.E.R.E.Q., « La qualification des emplois dans les industries chimiques », octobre 1977, document multigraph. n° 16.8, 338 p.
- [6] En ce qui concerne la relation entre la productivité globale du travail et le niveau des salaires : J.J. SILVESTRE, « Les salaires ouvriers dans l'industrie française », Bordas études, Paris-Bruxelles-Montréal, 1973, 416 p.
- [7] J.D. REYNAUD, « Conflit et régulation sociale, esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de Sociologie*, XX, 1979, pp. 367-376.
- [8] F. EYMARD-DUVERNAY, L. THEVENOT, « Les investissements de forme : leurs usages pour la main-d'œuvre », Paris, I.N.S.E.E., 1983, 75 p.

ANNEXES

TABLEAU I

Appartenance sectorielle et taille de l'entreprise

Mode de gestion des qualifications et des rémunérations	Etab.	Appartenance sectorielle de l'établissement		Nombre de salariés				Nombre d'établissements en France	
		Classe	Groupe	Dans la société		Dans le groupe		Société	Groupe
				Etablissement	Ensemble de la société	En France	Dans le monde (1)		
I - Etablissements pratiquant une gestion bureaucratique des classifications et des rémunérations	3	Ch. base	Organ. de Synth.	1523	14 670	76 000	95 600	23	150
	4	Ch. Base	Organ. de Synth. Minérale	1430	14 670	76 000	95 600	23	150
	1	Parachimie	PDT Photograph.	2442	8 000	8 000	110 000	13 (2)	-
	9	Métallurgie	Métal. de l'Alluminium	385	2 636	74 000	95 600	11	150
	7	Parachimie	Détergents	1287	1 900	11 000	300 000	3	10
II - Etablissements pratiquant une gestion bureaucratique des classifications et une gestion personnalisée des rémunérations	6	Ch. base	Ch. organique et Minérale	1291	61 000	61 000	95 000	77	77
	16	Parachimie	Parfumerie	130	130	-	-	1	-
	12	Ch. base	PDT organiques de Synthèse	195	542	1 650	40 000	2	6
	5	Ch. base	Pharmacie de base	1366	61 000	61 000	95 000	77	77
	10	Parachimie	PDT d'entretien	290	580	-	36 000	3	-
	11	Parachimie	PDT Phyto Sanitaires	284	1 500	2 400	70 000	2	4
III - Etablissements à gestion mixte	2	Parachimie	Parfumerie	1650	3 505	14 130	23 700	2	62
	15	Parachimie	PDT d'entretien	147	470	-	-	3	-
	18	Parachimie	Parfumerie	120	340	-	-	3	-
IV - Etablissements pratiquant une gestion individualisée des classifications et des rémunérations	13	Parachimie	Encres	181	250	250	1 200	2	-
	17	Ch. base	Traite. Chim. corps gras	125	125	-	13 000	2	-
	19	Parachimie	Peintures	70	70	-	-	1	-
	8	Parachimie	Peintures	910	1 250	3 599	5 200	2	19
	14	Parachimie	Peintures	164	685	-	-	2	-
	20	Parachimie	Labo. Dev. Photog.	47	47	-	-	1	-

(1) y compris la France

(2) dont 9 de moins de 200 personnes

TABLEAU II

*Dispersion des rémunérations des ouvriers de production
(Salaire de base et ensemble des primes)*

Coeff. hiérarchique	Effectifs	Salaire moyen (1)	Salaire moyen mini (2)	Salaire moyen maxi (3)	Fourchette salaires moyens	Ecart type (en francs)	Coefficient de variation	Salaire individuel mini	Salaire individuel maxi	Fourchette salaires individuels
130	22	3885	3460	5006	44,7 %	447,2	11,5	3365	5006	48,8 %
140	425	4568	3252	5396	65,9 %	695,9	15,2	3078	5492	78,4 %
150	697	4926	3679	5686	54,6 %	647,7	13,1	3480	5978	71,8 %
160	1123	5226	3721	6126	64,6 %	585,7	11,2	3534	6246	76,7 %
175	745	5774	4520	6529	44,4 %	566,5	9,8	3899	7105	82,2 %
190	511	6157	4776	7043	47,5 %	429,6	7	4548	7290	60,3 %
205	216	6690	5642	7519	33,3 %	526,6	7,9	5378	7519	39,8 %

(1) Moyenne des salaires des différents établissements pondérée par leurs effectifs

(2) Etablissement de l'échantillon où le niveau des salaires moyens est le plus bas

(3) Etablissement de l'échantillon où le niveau des salaires moyens est le plus élevé

TABLEAU III

Implantation des sections syndicales d'établissements

Mode de gestion des classifications et des salaires		Nombre d'étab.	Majorité absolue des sièges	Pluri-syndicalisme	Mono-syndicalisme
BUREAUCRATIQUE	type I	5	Ensemble des étab. : C.G.T.	4 étab. (avec CFDT)	1 étab. (avec CGT)
	type II	6	Ensemble des étab. : C.G.T.	4 étab.	2 étab. (avec CGT)
INDIVIDUALISÉ	type III	3	Ensemble des étab. : C.G.T.	1 étab. (avec CFDT)	2 étab. (avec CGT)
	type IV	6	4 étab. : CGT 2 étab. : synd. AUT. et non syndiqués	3 étab. dont 2 : CGT + aut. ou F.O. 1 étab. : autonome + non synd.	3 étab. dont 2 étab. CGT 1 étab. : non synd.

Nota :

Le tableau indique, en fonction du mode de gestion :

- d'une part, les organisations syndicales ayant obtenu la majorité absolue des sièges aux élections des délégués du personnel et des membres du comité d'établissement (1^{er} collège) ;
- d'autre part, la proportion d'établissements se trouvant respectivement en situation de mono-syndicalisme et de pluri-syndicalisme.

TABLEAU IV

Mobilité interne des ouvriers de production (O.N.Q.) dans la grille hiérarchique

Etablissements			Situation professionnelle, au 1 ^{er} octobre 1982 de salariés (hommes) embauchés dans l'établissement, entre 1965 et 1967, comme ouvriers de production non qualifiés													
Taille	Identification	Appartenance Sectorielle	Evolution indiciaire									Evolution catégorielle				
			130	140	150	160	175	190	205	au-delà K.205	Ens.	ONQ	O.Q.	OHQ	au-delà K.205	Ens.
+ 2000	1- Produits photographiques	P.	-	3,4	15,7	16,9	28,1	9,0	12,4	14,6	100	3,4	32,5	49,5	14,6	100
1000 à 1999 sal.	2- Parfumerie	P.	-	88,8	-	5,6	5,6	-	-	-	100	88,8	5,6	5,6	-	100
	3- Chimie org.	C.B.	-	-	-	20	20	20	35	5	100	-	20	75	5	100
	4- Chimie org. et minérale (1)	C.B.	-	-	3,5	28,6	35,7	17,9	10,7	3,6	100	-	32,1	64,3	3,6	100
	5- Chimie org.	C.B.	-	-	5,6	8,3	33,3	16,7	16,7	19,4	100	-	13,9	66,7	19,4	100
	6- Chimie org. et minérale	C.B.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7- Détergents	P.	-	2,8	8,6	28,6	20	20	11,4	8,6	100	2,8	37,2	51,4	8,6	100
500 à 999	8- Peintures	P.	-	12,5	25	25	25	8,3	-	4,2	100	12,5	50	33,3	4,2	100
200 à 499	11- Produits phytosanitaires	P.	-	16,7	16,7	41,7	-	16,7	-	8,3	100	16,7	58,4	16,7	8,2	100
50 à 199 sal.	15- Produits d'entretien	P.	-	68	24	4	4	-	-	-	100	68	28	4	-	100
	18- Parfumerie	P.	11,1	88,9	-	-	-	-	-	-	100	100	-	-	-	100

(1) Pour cet établissement, l'évolution n'a été relevée que sur huit années et non sur quinze années.

TABLEAU V

Mobilité interne des ouvriers de production (O.Q.) dans la grille hiérarchique

Etablissements			Situation professionnelle, au 1 ^{er} octobre 1982 de salariés (hommes) embauchés dans l'établissement, entre 1965 et 1967, comme ouvriers de production qualifiés													
Taille	Identification	Appartenance Sectorielle	Evolution indiciaire									Evolution catégorielle				
			130	140	150	160	175	190	205	au-delà K.205	Ens.	ONQ	O.Q.	OHQ	au-delà K.205	Ens.
+ 2000	1- Produits photographiques	P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1000 à 1999 sal.	2- Parfumerie	P.	-	-	26,7	33,3	20,0	-	20,0	—	100	—	60,0	40,0	-	100
	3- Chimie org.	C.B.	-	-	-	-	-	5,6	22,2	72,2	100	-	-	27,8	72,2	100
	4- Chimie org. et minérale (1)	C.B.	-	-	-	-	10,0	30,0	30,0	30,0	100	-	-	70,0	30,0	100
	5- Chimie org.	C.B.	-	-	-	-	-	-	100 (N.S)	-	100	-	-	100 (N.S)	-	100
	6- Chimie org. et minérale	C.B.	-	-	-	-	60,0	6,7	6,7	26,6	100	-	-	73,4	26,6	100
	7- Détergents	P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
500 à 999	8- Peintures	P.	-	-	-	50,0	-	50,0	-	-	100	-	50,0	50,0	-	100
200 à 499	11- Produits phytosanitaires	P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50 à 199 sal.	15- Produits d'entretien	P.	-	51,9	18,5	3,7	14,8	-	-	11,1	100	51,9	22,2	14,8	11,1	100
	18- Parfumerie	P.	-	-	100	-	-	-	-	-	100	-	100	-	-	100

(1) Pour cet établissement, l'évolution a été relevée sur huit années et non sur quinze années.

TABLEAU VI

Mobilité interne des ouvriers de production (O.H.Q.) dans la grille hiérarchique

Etablissements			Situation professionnelle, au 1 ^{er} octobre 1982 de salariés (hommes) embauchés dans l'établissement, entre 1965 et 1967, comme ouvriers de production hautement qualifiés														
Taille	Identification	Appartenance Sectorielle	Evolution indiciaire									Evolution catégorielle					
			130	140	150	160	175	190	205	au-delà K.205	Ens.	ONQ	O.Q.	OHQ	au-delà K.205	Ens.	
1000 à 1999 sal.	3- Chimie organique	C.B.	-	-	-	-	-	-	-	14,3	85,7	100	-	-	14,3	85,7 (1)	100
200 à 499 sal.	15- Produits d'entretien	P.	-	-	-	20	20	40	-	20	100	-	20	60	20	100	
15 à 199 sal.	18- Parfumerie	P.	-	-	-	50	25	25	-	-	100	-	50	50	-	100	

(1) dont 57,1 % comme agent de maîtrise.

TABLEAU VII

Niveaux de qualification et de salaire

	Etab.	Répartition des qualifications dans l'établissement (en %)				Niveaux des salaires moyens (1)
		Ouvriers non qualifiés (O.N.Q.)	Ouvriers qualifiés (O.Q.)	Ouvriers hautement qualifiés (O.H.Q.)	Ensemble	
Mode bureaucratique I	3	0,9	25	74,1	100	6038
	4	0,0	30,0	70,0	100	6020
	1	17,1	58,2	24,7	100	6004
	9	12,3	61,7	26,0	100	5689
	7	8,0	65,9	26,1	100	4698
Mode bureaucratique II	5	6,6	24,3	69,1	100	6020
	6	1,3	53,3	45,4	100	5538
	12	15,7	67,2	17,1	100	4634
	11	49,2	39,4	11,4	100	4310
Mode mixte III	2	62,1	29,8	8,1	100	4714
	15	67,9	20,2	11,9	100	4547
	18	70,1	28,8	1,1	100	3539
Mode individualisé IV	13	18,7	55,2	26,1	100	4238
	14	3,8	85,1	11,1	100	4846
	8	43,8	44,3	11,9	100	3796
	20	0	50	50	100	4474

(1) Salaire de base et ensemble des primes, hors prime d'ancienneté.

TABLEAU VIII

Montant et nature des dépenses de formation

Mode de gestion des emplois	Etab.	Montant de la contribution formation	Utilisation des fonds de formation					Ens.
			Formation interne	Formation externe	Fonds d'assurance formation (F.A.F.)	Organismes agréés	Trésor	
Mode bureaucratique I	3	1,6 %	49,5	38,5	-	-	12	100
	4	1,7 %	27,1	61,6	-	-	11,3	100
	1	3,3 %	*	*	*	*	*	
	9	1,9 %	74,8	25,2	-	-	-	100
	7	2,8 %	*	*	*	*	*	
Mode bureaucratique II	5	3,2 %	49,4	37,5	-	-	13,1	100
	6	1,9 %	64,7	22,3	-	-	13	100
	11	2,1 %	22,6	77,4	-	-	-	100
Mode mixte III	15	1,1 %	10,4	69,7	0,5	-	19,4	100
	2	2,8 %	43,6	56,4	-	-	-	100
Mode individualisé IV	14	0,9 %	-	32,7	-	18,4	48,9	100
	8	1,1 %	-	75,1	-	6,6	18,3	100
	13	1,1 %	*	*	*	*	*	

Source : bilans sociaux d'établissements 1981

* : données non communiquées par l'entreprise.

TABLEAU IX

Anciennetés moyennes des ouvriers de production (hommes) répartition des effectifs en fonction de l'ancienneté

	Etab.	Répartition des ouvriers de production en fonction de leur ancienneté (1)				Ancienneté moyenne (2)		
		moins de 5 ans	de 5 à 10 ans	de 10 à 15 ans	plus de 15 ans	Par Etab.	Selon le mode de gestion	
Mode bureaucratique I	3	30,2	23,7	16,9	29,2	11	13,7	13
	4	0	21	36	43	15,6		
	1	*	*	*	*	11,1		
	9	16,6	33	18	32,3	13,4		
	7	3,3	8,7	32,4	55,6	17,6		
Mode bureaucratique II	5	12,6	10,4	15,7	61,3	16,1	12,1	
	6	12	15,9	23,3	48,8	13,4		
	12	15,9	16,7	38,6	28,8	12,1		
	11	46,4	15	13,6	25	6,7		
Mode mixte III	2	13,1	21,7	25,2	40	13,2	11,3	9,3
	15	14,7	11,5	42,6	31,1	15,6		
	18	68	28	4	0	5,2		
Mode individualisé IV	13	34,5	47,5	4	13,9	7,2	7,7	
	8	20,1	17,4	31	31,5	11,1		
	14	31,4	39	21	8,6	7,7		
	20	64,3	28,6	7,1	0	5		

(1) en pourcentage.

(2) exprimée en années et en mois.

* : données non communiquées par l'entreprise

GRAPHIQUE X
Niveaux des rémunérations en fonction de l'ancienneté

ENSEMBLE DE LA REMUNERATION (Y COMPRIS LA PRIME D'ANCIENNETE)	Ancienneté ETAB. N° 14	ETAB. N° 2	ETAB. N° 3	ETAB. N° 5	135,3	MODE DE GESTION BUREAUCRATIQUE (II)
	Rémunérations	Rémunérations	Rémunérations	Rémunérations		
ENSEMBLE DE LA REMUNERATION (HORS PRIME D'ANCIENNETE)	ETAB. N° 8	ETAB. N° 2	ETAB. N° 3	ETAB. N° 5	139,8	MODE DE GESTION BUREAUCRATIQUE (I)
	Rémunérations	Rémunérations	Rémunérations	Rémunérations		
SALAIRE A L'EMBAUCHE	122,7	137,2	139,8	135,3		
MODE DE GESTION DE EMPLOIS	MODE DE GESTION INDIVIDUALISE (V)	MODE DE GESTION MIXTE (III)	MODE DE GESTION BUREAUCRATIQUE (I)	MODE DE GESTION BUREAUCRATIQUE (II)		

N.B. Les niveaux des salaires moyens à l'embauche sont exprimés par rapport au niveau du salaire d'embauche de l'établissement n° 18 (base 100).
Dans chaque unité de production, l'évolution des salaires en fonction de l'ancienneté est calculée par rapport au niveau des salaires moyens à l'embauche de l'établissement. Chaque colonne représente une classe d'ancienneté de trois ans.