

# L'application des classifications dans quelques branches conventionnelles

par Nicole Lanfranchi\*

**L**e thème des classifications constitue un sujet important à plus d'un titre. Il est au cœur des relations entre l'entreprise et ses salariés. Il constitue l'élément déterminant du débat sur l'existence de liens entre les salaires des individus et leur position hiérarchique dans le contexte actuel de désinflation et du recours croissant à l'individualisation des salaires. Enfin, l'échéance de l'obligation quinquennale de négocier sur les classifications dans les branches conventionnelles instaurée par la loi du 13 novembre 1982 arrive à terme.

Pour déterminer l'impact des classifications sur les politiques salariales, pour bien comprendre les négociations à venir ou en cours, il faut connaître les pratiques des entreprises dans l'application qu'elles font des classifications de branches.

L'étude de l'articulation entre classification de branche et classification d'entreprise fait déjà, pour certaines grandes branches, l'objet de recherches approfondies confiées à des spécialistes du domaine.

Le présent article n'a pas de telles ambitions ; il parcourt des champs conventionnels plus variés et se fonde sur l'examen de branches conventionnelles de tailles diverses, choisies dans le but de cerner la multiplicité des problèmes que peut poser l'application des classifications conventionnelles.

Les classifications « sont un des lieux concrets privilégiés de l'articulation entre mécanismes économiques et structures sociales puisque leur construction et leur application résultent d'une confrontation sociale et qu'en même temps elles participent (en principe) à la régulation d'une dimension économique fondamentale, le salaire » (1). Restituées au niveau de l'entreprise, elles sont un outil déterminant de la gestion de la main-d'œuvre, elles permettent de justifier l'affectation au salarié d'une qualification et d'un niveau de salaire. Mais la référence à une règle générale définie au niveau de la branche est variable d'une entreprise à l'autre. S'il est sûr que la règle géné-

Nicole LANFRANCHI est chargée d'études à la division « Salaires et Conventions Salariales » du service des études de la statistique.

(1) F. EYRAUD, A. JOBERT, P. ROZENBLATT, M. TALLARD. — « Système de classifications et pratiques d'entreprises ».

rale s'ajuste à chaque entreprise, la relation entre branche et entreprise est à double sens. D'une part, le degré d'adaptabilité dépend de la capacité et de la volonté de l'entreprise à modifier la règle générale. D'autre part, les résistances de la classification conventionnelle à toute adaptation sont fonction des éléments spécifiques constitutifs de la branche.

La règle générale ne se présente pas sous forme d'un modèle unique. On distingue traditionnellement deux grands types de classifications (2) : le modèle Parodi qui a constitué en France jusqu'au milieu des années 1970 la seule méthode de classement en vigueur, et les classifications reposant sur la définition de niveaux de qualification qui ont commencé à se diffuser vers la fin des années 1970. Les classifications de type Parodi reprennent le principe de la nomenclature d'emploi. Leur forme peut varier d'une simple énumération de postes à une description détaillée de chaque fonction. Les principales critiques émises à l'égard de ce système résident dans sa rigidité (l'établissement a priori d'une liste de postes interdit en théorie toute transformation des postes de travail) mais aussi dans son incapacité à prendre en compte les nouvelles formes d'organisation du travail qui privilégient certains critères comme l'autonomie et la responsabilité au détriment de la notion de possession d'un métier (3).

L'évolution des technologies vient encore accentuer l'inefficacité du concept de métier dans le classement des emplois ; en effet, les seules dénominations ne suffisent plus à définir le contenu des postes de travail.

Cette remise en cause de la méthode de classement dite de type Parodi a favorisé l'émergence d'un nouveau type de classification qui obéit dans sa conception même, à une logique radicalement opposée. Les notions de postes ou de métiers sont ici gommées.

La convention collective propose des niveaux de qualification déterminés en fonction de critères dont la forme, le nombre, la nature varient d'une branche à l'autre et tendent à évoluer avec le temps. Cette méthode de classement lève en apparence le problème de l'adaptation au poste de travail. En contrepartie, l'aspect souvent général des critères de classement transpose au niveau de l'entreprise les problèmes concrets d'application et l'obligatoire passage au classement des salariés. A ce stade, la référence à une classification utilisant des critères classants peut devenir une position de principe plutôt qu'une technique de classement, les entreprises se contentant d'utiliser les grilles repères jointes en annexe des accords de classifications.

La tendance à opposer ces deux grands types de classification, l'une proposant des postes de travail « en extension » avec le modèle Parodi, l'autre définissant des postes de travail « en compréhension » à l'aide des critères classant est hâtive. Certains obstacles à l'application des classifications conventionnelles sont inhérents à

chacun des deux types de classification, d'autres sont transversaux.

Pour tenter d'illustrer et d'explicitier les problèmes, le travail présenté s'appuie sur une enquête déroulée en deux phases. Un questionnaire adressé par voie postale, dans trois régions, a permis de dresser un premier canevas. Bien que n'ayant pas de représentativité statistique, il met en avant les principales difficultés d'application des classifications des conventions collectives de branche dans les entreprises. Adoptant la démarche de privilégier seulement quelques aspects, avec l'assurance de laisser des zones d'ombre, des monographies d'entreprises ont ensuite été effectuées. L'objectif est ici de cerner avec précision, dans les entreprises ayant modifié la classification conventionnelle, leurs motifs et les solutions apportées.

## Des classifications de branches à leur application dans les entreprises

L'enquête postale a pour objectif de cerner les différences factuelles entre les classifications de branches et l'application qui en est faite dans les

### Constitution de l'échantillon

L'enquête par voie postale a été menée dans les régions Aquitaine, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes, auprès de 926 établissements appartenant à 12 branches professionnelles choisies en fonction des spécificités de chaque région. Un équilibre a été recherché dans la représentativité des établissements relevant des conventions collectives qui utilisent des classifications de type Parodi (1) ou à critères classants (2).

#### 1 :

- alimentation et approvisionnement général ;
- industrie de la chaussure et des articles chaussants ;
- vins, cidres, jus de fruits, sirops, spiritueux et liqueurs de France ;
- industrie textile ;
- banques ;
- imprimeries de labour et industries graphiques ;
- bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs conseils et de sociétés de conseils ;
- industrie de l'habillement.

#### 2.

- industries chimiques ;
- industries de la conserve ;
- nettoyage de locaux ;
- transformation des matières plastiques.

(2) J. Saglio, « Ordre salarial et relations professionnelles ».

(3) Bilan de la négociation collective 1985, dossier n° 1.

entreprises. Seul l'aspect classification des emplois est abordé ici. Si l'aspect rémunérations, abordé lors de l'enquête statistique, ne peut être occulté, une appréhension satisfaisante du problème nécessiterait une analyse fine, débordant le cadre de la présente étude. Nous nous limiterons donc à quelques constatations sur les pratiques salariales des entreprises (cf. p. 77 à 79).

### La classification des emplois

Les principaux résultats font apparaître que globalement, plus de 82 % des établissements interrogés déclarent appliquer un système de classification identique à celui de la convention collective de branche ; près de 14 % ont légèrement modifié le système proposé par la convention collective, par exemple par création de postes ou de coefficients supplémentaires. Seulement 3 % ont adopté un système de classification différent. Dans ce cas, il devrait s'agir en principe de l'abandon de la méthode de classement prévue dans la convention de branche. Or, une analyse détaillée a fait apparaître une méconnaissance des systèmes de classement existants dans les autres branches et une certaine subjectivité dans les réponses au niveau de cette appréciation.

Selon le type de classification, les résultats varient légèrement ; les établissements appartenant aux branches conventionnelles ayant retenu le système des critères classants sont à pratiquement 90 % fidèles à ce mode de classement des emplois ; quelques établissements (11 %) ont légèrement modifié le système proposé et seulement 1 % des établissements interrogés déclarent avoir mis en place un système différent dans son principe de celui de la convention collective.

L'application des classifications de type Parodi suscite des comportements un peu différents. Un peu moins de 80 % des établissements appliquent la classification de branche telle quelle, et 15 % d'entre-eux estiment qu'ils y ont apporté certaines modifications tout en conservant le principe de la classification Parodi. La proportion d'établissements ayant préféré un système de classification autre est également faible (5 %) mais tout de même supérieure à celle des établissements ayant adopté la même attitude face aux classifications à critères classants.

Un premier examen des résultats permet de constater que le taux de « fidélité » par rapport à la classification conventionnelle varie sensiblement d'une branche à l'autre. Ces comportements divers conduisent à nous interroger sur une série de problèmes. La structure des classifications est-elle en cause ? Au sein des classifications de type Parodi, nous l'avons vu, il convient de distinguer plusieurs sous-types selon qu'elles sont plus énumératives ou plus explicatives (par repères). De même une classification à critères classants n'a pas la même signification dans son essence, si elle est complétée ou non d'une liste de postes repères. La date de la signature de la convention

collective de branche, la fréquence des réaménagements, l'état actuel de la négociation en la matière constituent-ils autant d'éléments significatifs ? Enfin les modes de production, spécifiques à chaque branche, sont-ils déterminants ? Ou encore tel mode de production induit-il nécessairement tel type de classification ou tel type de problèmes ?

Un regroupement des branches selon l'application de la classification conventionnelle dans les établissements a été effectué en fonction précisément de ce taux de « fidélité » par rapport à la classification de branche :

- les établissements ont conservé le principe de classement de la convention collective dans quatre branches ; il s'agit des branches nettoyage de locaux, transformation des matières plastiques, imprimerie et banques ;
- moins de 75 % des établissements interrogés appliquent la classification conventionnelle sans la modifier dans les branches des industries de la conserve, des industries de la chaussure, des vins-cidres-jus de fruits et des bureaux d'études techniques ;
- parmi les quatre dernières branches (chimie, industrie textile, alimentation et approvisionnement général, industrie de l'habillement) où l'application est relativement générale avec un taux de « fidélité » de 80 à 85 %, seules les branches chimie et industrie textile ont fait l'objet d'une analyse en raison de leur importante représentation dans l'échantillon.

### Branches dans lesquelles les établissements ont majoritairement conservé le principe de classement de la convention collective

Dans les branches *nettoyage de locaux* et *transformation de matières plastiques*, où sont appliquées des classifications à critères classants, les établissements appliquent à 95 % le système conventionnel et aucun n'a adopté un système différent. On constate par ailleurs, dans ces deux branches, que le travail est majoritairement organisé en postes individualisés, avec un taux de polyvalence (4) relativement faible.

On peut donc émettre l'hypothèse que les critères fournis par ces deux conventions collectives suffisent ici à définir des emplois, qui, de par l'organisation du travail mise en place dans ces entreprises, ne présentent pas les difficultés d'évaluation que peut par exemple introduire la polyvalence.

Dans les branches *imprimerie* et *banques*, les établissements sont restés fidèles au système de classement faisant référence à des listes de postes ; en revanche, les modifications apportées

(4) La polyvalence s'entend ici :

- soit par rotation de postes ;
- soit par multiplicité des tâches sur un même poste.

aux classifications de branche ont été plus fréquentes que dans les deux branches précédentes : respectivement 11 % et 18 % des établissements y ont eu recours.

Dans les banques, la liste d'emplois proposée n'est pas remise en cause. Les établissements interviennent plutôt sur la grille des coefficients hiérarchiques en créant des échelons intermédiaires dans le but de favoriser le déroulement de carrière. Cette mesure vise surtout la catégorie gradée pour laquelle la progression d'une classe à l'autre (à l'intérieur de la catégorie) ou le passage à la catégorie supérieure (cadres) peuvent être freinés par le plafonnement dans une classe.

A l'inverse, dans l'imprimerie la description extrêmement détaillée des postes de travail proposés par la convention collective nationale introduit une certaine rigidité qui apparaît au niveau des résultats de la branche. Les modifications de la classification conventionnelle ont toujours eu lieu en raison d'une inadéquation entre les postes existants dans l'établissement et ceux prévus dans la convention collective. Pour y pallier, de nouveaux postes sont introduits, affectés des coefficients existants dans la grille hiérarchique de la convention collective. En dépit de ces inadaptations, l'attachement aux « métiers » reste traditionnellement fort dans l'imprimerie, puisqu'aucun établissement n'a abandonné ce système de classement.

### **Branches dans lesquelles l'application de la classification de la convention collective est faible**

La branche des *industries de la conserve* ne peut faire l'objet d'une analyse du fait de sa faible représentation dans l'échantillon. Cependant, quelques tendances peuvent être dégagées des résultats obtenus.

Les établissements enquêtés appliquent l'« accord d'harmonisation des classifications d'emploi dans diverses branches des industries agricoles et alimentaires » du 20 juin 1974. A cet accord, utilisant le système des critères classants est jointe une liste détaillée d'exemples de postes d'ouvriers, d'employés, de techniciens et d'agents de maîtrise. Il est toutefois précisé que ces exemples sont destinés à être complétés paritairement par des exemples de postes propres à chaque branche. La convention collective des industries de la conserve n'a pas élaboré de liste complémentaire. Cette non prise en compte de la spécificité des emplois de la branche a conduit certains établissements à élaborer leur propre liste d'appellations d'emplois.

Dans l'*industrie de la chaussure et des articles chaussants*, le problème se pose différemment dès lors que la classification utilise pour classer ses emplois une liste d'appellation de postes. Pour la catégorie ouvriers, les postes sont regroupés en filières et sont assortis d'informations extrême-

ment précises quant aux procédés de fabrication et à la nature exacte de la tâche à effectuer. Cette rigidité rappelle celle de la classification de l'imprimerie. Mais dans cette branche, les établissements réagissent différemment ; pour pallier ce manque de souplesse des postes ainsi définis, ils procèdent par assimilation, en retenant certains critères (technicité, pénibilité...). Ils traduisent par là même l'importance moindre accordée à la notion de « métiers ». En fait, le principal obstacle posé par la classification conventionnelle est lié à l'échelle des coefficients hiérarchiques pour la catégorie ouvriers ; elle est extrêmement réduite, 6 coefficients couvrant l'ensemble de la catégorie, avec un éventail hiérarchique relativement étroit (1,7). A titre d'exemple, la grille ouvrière dans l'imprimerie prévoit 18 niveaux hiérarchiques, avec un éventail supérieur (1,9). Les modifications apportées à la convention collective nationale des industries de la chaussure ont surtout eu pour objet la création de paliers intermédiaires entre les coefficients déjà existants ; ces niveaux, qui prennent des formes diverses (lettres, coefficients, échelons...), permettent à la fois de classer des emplois non prévus et de favoriser les déroulements de carrière.

La *convention collective nationale des vins, cidres, jus de fruits*, est relativement récente (1969). Les classifications se différencient des classifications de type Parodi habituellement rencontrées. Les emplois font l'objet de définition générale par catégorie et les niveaux de connaissances et de diplômes sont précisés dans certains cas ; concernant les ouvriers, un avenant signé en 1971, fournit uniquement pour un nombre limité de filières (chais et assimilés et personnel de livraison) des exemples de postes caractéristiques. Seules les classifications des catégories agents de maîtrise et cadres ont fait l'objet de modifications récentes (1979 et 1980). Ces avenants ont eu essentiellement pour but d'introduire les emplois d'informatique dans les classifications existantes.

La spécificité même des activités productives de la branche rend difficile toute volonté d'innovation technologique ; toute une partie du processus de travail reste essentiellement manuel et peu susceptible d'être mécanisé. De plus, de nombreux procédés de fabrication sont régis par des textes réglementaires ou des lois, enfermant ainsi le secteur dans un mode de production relativement rigide. Cependant, s'il est possible d'innover techniquement dans certains secteurs comme le conditionnement ou l'analyse du traitement des vins, ces mutations nécessitent des équipements importants dont seules peuvent se pourvoir les grandes entreprises.

Ce contexte permet de mieux comprendre les résultats obtenus par l'enquête. Le taux d'établissements ayant procédé à des modifications partielles ou totales de la classification de branche est relativement élevé (33 %) ; il s'agit pour la plupart d'établissements de plus de 50 salariés, alors que l'échantillon était constitué pour la moi-

tié d'établissements de petite taille (moins de 50 salariés).

L'organisation de la production semble jouer un rôle important dans l'application de la classification de branche. En effet, les modifications par rapport au texte conventionnel ont essentiellement eu lieu quand la productivité était organisée sous forme de chaîne, avec un taux de polyvalence important. En revanche, on constate que la classification de branche est mieux acceptée quand la production est organisée en postes individualisés, avec une pratique de polyvalence moindre.

Le caractère général des définitions de postes semble peser dans certains gros établissements (+ 100 salariés) où il a été nécessaire de définir avec précision l'ensemble des postes de certaines filières (embouteillage, cuverie, informatique, imprimerie, céramique).

Des modifications dans les grilles de coefficients ont été fréquemment constatées ; elles se sont effectuées sous forme de coefficients supplémentaires pour favoriser les déroulements de carrière, mais aussi par suppression des premiers coefficients de la grille.

Certains établissements ont préféré abandonner le principe de classement des emplois par référence à une liste de postes ; ils ont instauré un système utilisant des critères classants qui sont d'une manière générale ceux utilisés dans les grandes branches ayant adopté cette méthode de classement ; mais parallèlement à ces critères « classiques » tels l'autonomie, la responsabilité, la formation, les diplômes, ont été introduits des critères nouveaux comme l'information, la communication, la sécurité, la polyvalence. Avant de recourir à un tel système de classement des emplois, les établissements ont dans tous les cas tenté d'appliquer la classification de branche ; elle a été abandonnée en raison soit de son obsolescence, soit de son incapacité à prendre en compte certaines spécificités des postes occupés (à ce niveau, la polyvalence est souvent évoquée) ; ces nouvelles classifications ont une nette répercussion sur l'éventail des coefficients : il se trouve réduit par suppression des premiers niveaux de l'échelle hiérarchique.

*La convention collective nationale des bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs conseils et sociétés de conseils*, signée en 1969, fournit pour classer les emplois de la branche, des listes de définitions générales de postes. Le texte de base prévoit une seule filière concernant les dessinateurs et techniciens. Les négociations entreprises depuis une dizaine d'années sur l'ensemble de la convention collective abordent largement le problème des classifications. L'hétérogénéité des activités de la branche rend inopérante, de l'avis même de l'ensemble des partenaires sociaux, la classification en vigueur. Cependant, alors que les représentants patronaux privilégient l'adoption d'un système de classification à critères classants, les représentants des salariés semblent attachés à la méthode de classement de type Parodi.

Les résultats de l'enquête reflètent bien les divergences rencontrées au cours de ces négociations longues et difficiles. En effet, 50 % des établissements interrogés ont modifié la classification de branche ou adopté un principe de classement différent.

Alors que les secteurs administratifs et d'études occupent plus de 80 % des effectifs, les établissements ont procédé tout de même à des modifications de la classification de branche en raison, selon eux, d'une inadéquation de la liste conventionnelle à l'activité exercée. Toutefois, ils n'ont pas créé de postes nouveaux ou de coefficients supplémentaires. Ils ont classé les emplois non prévus par assimilation à la liste des postes proposés dans la convention collective nationale.

Quand les établissements ont choisi un système de classification à critères classants, ils déclarent ne pas s'être inspirés d'une classification en vigueur dans une autre branche, de même qu'ils n'ont pas en général, essayé d'appliquer au préalable leur propre classification de branche.

### **Examen des deux branches les plus représentées du groupe avec application de la classification conventionnelle relativement générale**

La branche de *l'industrie textile* applique un système de classification de type Parodi. La partie classification ouvrière de la convention collective présente la particularité de comporter un nombre considérable de filières. Chaque filière recouvre l'ensemble des emplois concourant à la mise en œuvre d'une activité particulière. La logique de cette classification réside dans l'énumération quasi-exhaustive des postes pouvant exister dans chacune des filières. Aussi, un avenant à la classification ouvrière, concernant une filière donnée, répond souvent en fait, au besoin ponctuel d'une grosse entreprise de la branche face à un problème de classement des emplois ; ce phénomène n'a pas pu être repéré dans l'enquête ; la presque totalité des établissements interrogés ayant un effectif compris entre 50 et 200 salariés. Il s'agit d'unités de taille moyenne, dont le poids n'est pas suffisant au niveau de la branche pour pouvoir régler d'éventuels problèmes de décalages par rapport à la classification de branche par le biais de la négociation de branche.

Face à la diversité des produits et des processus de produits, à l'innovation technologique, les entreprises de la branche ont semble-t-il choisi comme solution de se caler sur les listes de postes existants. Peu d'établissements (14 %) ont procédé à des modifications : 11 % d'entre eux ont effectué des modifications légères, et seulement 3 % ont remis en cause le principe même de la classification.

Il n'est pas aisé pour les établissements de préciser la date approximative de ces modifications ; quand elles peuvent être situées dans le temps, il

s'agit d'une date récente (1983-1984), donc postérieure à l'accord cadre de 1980. De même, les établissements ne peuvent généralement pas attribuer ces modifications à des événements précis ; quelques établissements peuvent les imputer à l'introduction de nouvelles technologies ; un établissement peut encore préciser qu'il s'agit de la fabrication d'un produit nouveau.

Les problèmes de classements des emplois semblent diffus mais proviennent toujours d'une inadéquation entre la liste d'appellation des emplois de la convention collective et les métiers existants dans l'établissement. Cette inadéquation résulte généralement d'une insuffisance du nombre des postes prévus dans la nomenclature conventionnelle. Mais, selon certains établissements, elle peut aussi s'expliquer par une inadéquation de leurs activités à la liste proposée ; pourtant si l'on se réfère au code APE déclaré lors de l'enquête, l'activité économique est bien conforme à la convention appliquée. Les emplois non prévus par la convention collective sont classés par assimilation aux postes existants. La création de postes nouveaux est plus rare et ces ajouts sont toujours limités à deux ou trois postes.

Peu d'établissements ont procédé à des suppressions de coefficients affectés à des postes non représentés dans l'établissement. De même la création de coefficients a été peu observée ; elle a eu pour but de favoriser les déroulements de carrière. D'une manière générale, le réaménagement de la grille des coefficients ne semble pas être ici une préoccupation majeure.

La proportion d'établissements utilisant des salariés polyvalents est bien supérieure ici (78 %) à celle de l'ensemble de la branche textile (56 %). Ce phénomène associé à une production organisée en atelier, mais aussi beaucoup en postes individualisés, accentuent probablement les difficultés d'application de la convention collective de branche au niveau des établissements. Pour répondre à ce problème de classement des emplois, cinq établissements ont déclaré avoir adopté un système de classification à critères classants. Dans un seul cas, cette modification a fait l'objet d'un texte. Ces transformations ont eu des incidences sur la grille des coefficients hiérarchiques ; dans tous les cas, les éventails par catégorie ont été réduits.

La *convention collective de la chimie* a instauré en 1978 un système de classification faisant référence à une technique d'évaluation fondée sur l'utilisation de critères, qui bien que n'étant pas absolument explicites, ont pu être repérés. Ils sont assimilables aux notions de répétitivité, consigne, exigences physiques et connaissances. Sur l'ensemble de l'échantillon, seulement deux établissements ont remis en cause le principe même de la classification à critères classants, pour revenir à un mode de classement faisant appel à une liste de postes.

L'application de la classification de la conven-

tion collective a toutefois nécessité des modifications à des degrés divers dans une vingtaine d'établissements. Ce comportement face au texte de branche a tendance à s'observer plutôt dans les grands établissements (+ 200 salariés). L'organisation de la production n'a pas influencé l'application des classifications : dans l'ensemble de la branche, le travail est essentiellement organisé en atelier et en postes individualisés, avec un fort recours à la polyvalence. Parfois, ces modifications sont bien antérieures à l'avenant classification de 1978.

Les modalités de classement proprement dites ont rarement été abordées. Seuls trois établissements ont précisé ou redéfini des critères (connaissance, responsabilité, économie, initiative, complexité, communication). Les modifications ont surtout pris la forme de réaménagement de la grille hiérarchique proposée par la convention collective nationale.

La volonté de prendre en compte certaines spécificités du personnel a fortement incité les établissements à créer des coefficients supplémentaires (en nombre variable, mais jamais supérieurs à 10 coefficients) ou plus rarement des échelons intermédiaires. Le désir de faciliter les déroulements de carrière a également influencé l'instauration de telles mesures. A l'inverse, il est fréquent que certains coefficients, non pourvus, soient supprimés. Ce phénomène reflète plus la réalité des emplois présents dans l'établissement qu'un désir de modifier la hiérarchie des emplois ou de supprimer les premiers coefficients de la grille. Ces établissements utilisent pour la plupart une liste d'appellation d'emplois, qui n'est pas obligatoirement le tableau de translation fourni par la convention collective. Il peut s'agir d'une liste d'appellations propres affectée de coefficients et ayant déjà fait l'objet, dans le passé, d'une ou plusieurs révisions.

Cette première phase d'analyse met en évidence la grande diversité déjà soulignée du contenu même des classifications de branche, qu'il s'agisse du système à critères classants (caractère explicite ou non des critères, diversité des critères, adjonction d'une liste d'emploi repères...) ou des classifications de type Parodi (liste de postes importante ou mention des seules catégories, définition détaillée de chaque poste ou simple appellation de l'emploi occupé...). Elle ne permet pas par ailleurs, d'établir avec rigueur que la date de signature du texte initial et la fréquence des réaménagements portant sur les classifications constituent un indicateur significatif de leur plus ou moins grande applicabilité. On se bornera à constater que les plus forts taux d'applicabilité se rencontrent dans les branches où la convention collective nationale est récente, ou bien quand la convention collective nationale ancienne (années 50-60) a fait l'objet d'une refonte complète. C'est le cas des branches chimie, industrie textile, transformation des matières plastiques. La fréquence des réaménagements partiels est alors nulle ou faible. A contrario, dans l'imprimerie où le taux

d'applicabilité est également important, le texte initial est ancien (1958) mais n'a jamais fait l'objet d'un remaniement profond ; les avenants nombreux entre 1970 et 1980 n'ont pas apporté de modifications sur le fond.

Les conventions collectives datant de la fin des années 1960 et début 1970, semblent être les plus nombreuses à rencontrer des difficultés d'application en dépit des avenants portant sur les classifications qui peuvent être conclus (vins-cidres-jus de fruits, études techniques de bureau...). Ces modifications traitent des problèmes isolés ou ponctuels, mais ne permettent pas de reconsidérer la totalité de la logique de la classification.

En dépit de ces phénomènes, le principal résultat de l'enquête fait ressortir que près de 8 établissements sur 10 déclarent appliquer la classification de la convention collective sans la modifier, en faisant encore une fois la réserve que cette application apparente peut recouvrir des situations diverses. Certaines modifications ponctuelles peuvent provoquer à terme des déformations involontaires des classifications. Ainsi la non uti-

lisation de l'ensemble des postes proposés dans une classification de type Parodi est fréquente et ne peut constituer une inadaptation de la classification aux emplois de l'entreprise. Mais ces postes ne sont pas explicitement supprimés. Parallèlement, les modifications s'effectuent presque toujours sous la forme de créations de postes nouveaux. Ces ajouts conduisent à terme à donner aux listes de postes en vigueur dans les entreprises un caractère « inflationniste ».

Les modifications au niveau de la grille des coefficients proprement dite sont plus rares. Les créations de postes sont en effet plus facilement affectées à des coefficients déjà existants. Les seuls changements importants dans les grilles hiérarchiques surviennent en cas d'abandon du système de classification de la convention collective ; on constate toujours dans ce cas, une réduction de l'éventail des coefficients.

Enfin la prise en compte de la polyvalence demeure un problème complexe. Il serait tentant d'établir un lien entre polyvalence et système de classement. Les listes de postes sont par leur



## CLASSIFICATIONS ET RÉMUNÉRATIONS

L'un des buts de tout système de classifications est de hiérarchiser les emplois. Cette hiérarchie se retrouve-t-elle au niveau des rémunérations, ou du moins agit-elle sur la structure des salaires ?

Pour répondre à ces questions, il a paru utile de resituer les entreprises dans le contexte de leurs négociations salariales de branche, de cerner leur politique salariale par rapport au SMIC, enfin de connaître leurs pratiques en matière de formation du salaire et d'individualisation des rémunérations.

Les branches retenues ont toutes une activité conventionnelle régulière dans le domaine des salaires. Elles ont fait l'objet d'accords salariaux ou de recommandations patronales au cours de ces dernières années. Dans chaque branche a été calculé le rapport  $T = \text{salaire minimum hiérarchique} / \text{SMIC}$  à la date du dernier relèvement. Le calcul n'a toutefois pas pu se faire dans les banques qui négocient une garantie de ressources annuelles non comparable au SMIC.

Un groupe de six branches se dégage, avec un salaire minimum hiérarchique proche du SMIC ( $0,95 < T < 1$ ) ; il s'agit de l'alimentation et approvisionnement général, de nettoyage de locaux, des industries de transformation des matières plastiques, des bureaux d'études techniques, des industries de la conserve, de l'industrie textile. Dans l'industrie de l'habillement, l'imprimerie et l'industrie de la chaussure, le salaire minimum hiérarchique est bien inférieur au SMIC ( $T < 0,75$ ).

Enfin dans les autres branches (la chimie et les vins-cidres-jus de fruits et liqueurs de France), le rapport entre le salaire minimum hiérarchique et le SMIC est compris entre 0,8 et 0,9.

### Minima de branche et minima d'entreprise

Si plus de 70 % des établissements déclarent faire référence aux minima de leur branche pour fixer leur salaire de base, seul un petit nombre d'entre eux (23 %) pratiquent effectivement des salaires de base égaux aux minima hiérarchiques.

Ces derniers sont fortement concentrés dans six branches : nettoyage de locaux (où plus de la moitié des salariés sont rémunérés aux minima conventionnels dans 90 % des établissements), alimentation et approvisionnement général, industrie de la conserve, industrie textile, industrie de l'habillement et industrie de la chaussure. Concernant ces deux dernières branches, une contradiction peut apparaître en raison du faible niveau de leurs salaires minima hiérarchiques. Cela peut s'expliquer par l'importance des salaires au rendement dans ces deux branches, qui peut en fait induire pour les établissements, une notion de salaire de base différente.

La forte référence aux minima conventionnels n'exclut pas que 30 % des établissements interrogés élaborent leurs propres grilles de minima. C'est surtout le cas dans la chimie, la conserve et l'alimentation et approvisionnement général. A l'opposé dans l'industrie de l'habillement et le nettoyage des locaux, cette pratique est peu constatée.

Le système de classification peut être rapproché de l'instauration de minima d'entreprise. On constate en effet, d'une part, que les établissements appliquant une classification à critères classants sont plus nombreux (36 %) à disposer d'une grille de minima propre ; cette proportion est plus faible (25 %) pour les établissements utilisant des grilles Parodi.

D'autre part, plus de la moitié des établissements ayant déclaré avoir modifié partiellement ou totalement la classification de leur branche fixent également des minima d'entreprise ; ils ne sont plus qu'un quart quand ils appliquent la classification de branche sans la modifier. On peut donc supposer que les établissements qui prennent des initiatives en matière de classifications sont moins hésitants à innover dans le domaine des salaires.

Dans les branches étudiées, les minima conventionnels sont calculés à partir d'une formule associant au coefficient une valeur du point multiplicative, ou une valeur du point et une part constante, ou auxquelles peut encore s'ajouter une courbe de raccordement pour le début de la grille. Seule l'industrie textile applique un barème de minima pour l'ensemble de la grille.

Les établissements ayant des minima propres n'adoptent pas systématiquement le mode de calcul défini au niveau de leur branche.

Tout d'abord, un nombre non négligeable d'établissements (20 %) déclarant fixer des minima d'entreprise n'ont pu en préciser leur mode de calcul.

Les établissements appliquant des critères classants semblent mieux connaître la technique de calcul de leur minima d'entreprise ; cela ne signifie pas pour autant qu'ils reprennent celle de leur branche. Dans la chimie par exemple, la moitié des établissements ont adopté un barème de salaires minima. Toutes branches confondues, ce barème ne s'applique généralement pas à l'ensemble des catégories, il concerne surtout les ouvriers et les employés.

Dans les établissements utilisant des grilles de type Parodi, l'abandon de la formule de calcul en vigueur dans la branche au profit d'un barème est encore plus fréquent. Mais dans ce cas, le barème concerne presque toujours l'ensemble des catégories.

## **Salaires de base et salaire réel**

Si l'on se réfère aux grilles hiérarchiques ou salariales fournies par les conventions collectives, à un coefficient donné et à catégorie professionnelle identique, doit correspondre un salaire de base unique. Les résultats de l'enquête montrent nettement que dans la pratique, les établissements procèdent différemment.

Dans 63 % des établissements enquêtés, l'attribution d'un coefficient donné ne garantit pas un salaire de base identique pour les salariés appartenant à la même catégorie professionnelle. Selon le type de classification appliqué, ce pourcentage varie : les établissements utilisant des critères classants sont plus nombreux (70 %) à individualiser leurs salaires de base, que ceux appliquant un système de classement de type Parodi (55 %). Si l'on considère uniquement les établissements ayant recours à la polyvalence, ces pourcentages augmentent, tout en gardant la même amplitude (73 % pour les établissements à critères classants, 61 % pour ceux à grille Parodi).

Ces résultats se trouvent confirmés par l'examen des deux branches les plus représentées de l'échantillon (chimie et textile). Dans les industries chimiques, où le taux de polyvalence est élevé (73 %), les trois-quarts des établissements pratiquent les salaires de base différenciés en proportion égale pour l'ensemble des catégories ; parmi ces derniers 77 % d'entre eux ont recours à la polyvalence. Dans l'industrie textile, le taux de polyvalence est plus faible (56 %) ; 53 % des établissements individualisent leur salaire de base également pour l'ensemble des catégories, alors que la part des établissements faisant de la polyvalence s'y accroît sensiblement dans les mêmes proportions (60 %).

## **Mais l'individualisation des salaires ne prend pas la forme unique d'une augmentation du salaire de base**

La pratique des primes individuelles (hors primes d'ancienneté) est également répandue et n'exclut pas la précédente, puisque 65 % des établissements interrogés y ont recours.

La nature très variée des primes distribuées a conduit à en effectuer un regroupement en sept rubriques. La répartition par type de classification fait apparaître des résultats très différents en ce qui concerne les trois types de primes liés à l'activité propre du salarié : les primes individuelles (rendement, assiduité, mérite...), les primes liées aux conditions de travail (risque, salissure...) et celles liées au poste occupé (polyvalence, fonction, activité...).

Dans les établissements appliquant des classifications à critères classants, les conditions de travail et la nature du poste occupé sont mieux rémunérées, alors que les établissements qui appliquent des grilles de type Parodi, privilégient les performances individuelles.

Si l'on examine les primes liées aux postes occupés dans les seuls établissements ayant recours à la polyvalence, leur proportion augmente légèrement mais l'écart reste stable entre les deux types de classification. La polyvalence ne suffit donc pas à expliquer la prépondérance de ce type de primes dans les établissements utilisant des critères classants et l'hypothèse peut être faite que ce mode de classement est insuffisant à prendre en compte l'ensemble des spécificités d'un poste par l'octroi d'un coefficient hiérarchique ; le relais est alors pris par un complément de rémunération.

La faiblesse des primes liées aux conditions de travail dans les établissements utilisant des grilles Parodi permet de supposer que ces sujétions sont « comprises » dans le poste occupé et donc dans le coefficient attribué.

La hiérarchie des emplois définie par les classifications ne se retrouve pas au niveau des salaires, et cela quel que soit le mode de classement utilisé. Certes, la revalorisation des bas salaires ne provoque pas les distorsions les plus importantes. La suppression des premiers coefficients de la grille est une pratique courante et déjà ancienne dans bon nombre d'entreprises. En revanche, l'individualisation des salaires remet fortement en cause la hiérarchie des emplois. Elle trouve sa justification dans la volonté du maintien du pouvoir d'achat des salariés dans un contexte de hausse des prix limitée. La généralisation de la technique de personnalisation du salaire de base au détriment de l'attribution de primes individuelles accentue encore la tendance à l'incapacité des classifications à maintenir la hiérarchie salariale initialement définie par la convention collective. Ce phénomène risque de réduire la grille de classifications à un simple rôle de détermination des catégories professionnelles ou des emplois dans l'entreprise. ■

nature même moins aptes à prendre en compte la rotation de postes ou la multiplicité des tâches sur un même poste, alors qu'un système à critères classants peut en théorie les évaluer plus aisément. Il faut cependant être prudent ; en effet, un grand nombre de conventions collectives, et ce quel que soit le mode de classement adopté, prévoient pour rémunérer la polyvalence, un système de péréquation.

## Les obstacles rencontrés dans les entreprises

Cette deuxième partie se propose de prendre du recul par rapport à l'aspect « branche ». L'examen des monographies a permis de constater que certains problèmes sont inhérents à chaque convention collective, mais que beaucoup sont communs à l'ensemble des branches étudiées. Autrement dit, deux entreprises appartenant à la même branche ne rencontrent pas obligatoirement les mêmes obstacles à l'application de la classification de branche ; en revanche, des entreprises appartenant à des branches distinctes peuvent se heurter à des difficultés de nature identique. Ce constat suggère que l'étude de la réalité de l'application de la classification dans l'entreprise soit effectuée indépendamment du contexte général de la branche. L'investigation va être désormais menée à partir des problèmes rencontrés dans l'entreprise et des solutions apportées. Nous avons choisi d'illustrer en encadré les situations les plus typiques (Cf. p. 80 à 82).

## La classification remplit-elle son rôle de qualification et de hiérarchisation des emplois ?

### Classification et qualification des emplois

Quel que soit le système de classement utilisé, il arrive que la grille de la convention de branche ne permette pas de qualifier les emplois correcte-

### PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

Entreprise 1 :	alimentation - approvisionnement général - 492 salariés.
Entreprise 2 :	vins-cidres-jus de fruits - 94 salariés.
Entreprise 3 :	vins-cidres-jus de fruits - 125 salariés.
Entreprise 4 :	industrie textile - 121 salariés.
Entreprise 5 :	industrie textile - 112 salariés.
Entreprise 6 :	imprimerie - 104 salariés.
Entreprise 7 :	transformation de matières plastiques - 109 salariés.
Entreprise 8 :	chimie - 1 050 salariés.
Entreprise 9 :	chimie - 311 salariés.
Entreprise 10 :	chimie - 1 074 salariés.
Entreprise 11 :	chimie - 1 316 salariés.
Entreprise 12 :	conserves - 454 salariés.
Entreprise 13 :	nettoyage de locaux - 75 salariés.
Entreprise 14 :	banques - 3 294 salariés.
Entreprise 15 :	industrie de l'habillement - 28 salariés.
Entreprise 16 :	bureau d'études - 80 salariés.
Entreprise 17 :	industrie de la chaussure - 402 salariés.

ment. Un parallèle peut être établi entre les critiques émises à l'égard des grilles de type Parodi et celles à critères classants quand elles portent sur le fondement même de la classification. Ainsi, l'appréciation consistant à juger une liste de postes insuffisamment détaillée est de même nature que celle estimant que les critères ne sont pas assez explicites. Il est également difficile de distinguer entre les remarques de fond et celles portant sur la forme des classifications, les deux étant étroitement liées. Par commodité, la distinction entre les deux types de classification sera maintenue dans l'exposé des motifs de modification.

Quand la branche propose une liste de postes, cette dernière peut être contestée pour des raisons et à des degrés divers.

Dans une entreprise à important effectif (n° 1), elle est jugée incomplète car elle ne peut assurer l'harmonisation du classement de l'ensemble des salariés des différents établissements de l'entreprise. Le classement par assimilation avec les postes existants dans la convention collective de

branche risquerait de provoquer des inégalités d'un établissement à l'autre. A contrario, l'exhaustivité de la liste de postes peut constituer un handicap (n° 6). La volonté d'approcher au mieux la réalité rend la classification difficile à appliquer et peut être source de confusion. Quand les listes de postes gardent une certaine généralité, il est d'autant plus aisé de procéder par assimilation pour classer les emplois ; dès lors qu'elles sont trop précises, elles deviennent difficilement applicables au niveau de l'entreprise.

• L'inadaptation de la liste de postes à l'activité de l'entreprise peut avoir plusieurs causes :

— La branche professionnelle peut recouvrir des activités nombreuses, rendant l'application de la classification peu adaptée à un secteur précis (n° 2-16).

— L'existence de filières provoque des inadéquations quand l'entreprise a une production trop spécialisée (n° 4) pour pouvoir se référer à un processus de production décrit dans la convention collective nationale.

## B

### L'ATTACHEMENT A LA NOTION DE MÉTIER

La volonté d'approcher au plus près la réalité et l'attachement à la notion de métier ont conduit cette importante entreprise du secteur de l'alimentation et approvisionnement général (n° 1) à créer 47 postes nouveaux, obtenant ainsi un catalogue exhaustif des emplois existants. Cet apport ne s'est pas effectué au coup par coup. Les emplois font partie d'un ensemble cohérent, organisés en filières plus nombreuses et plus précises que celles proposées par la convention collective nationale. En effet, la convention d'entreprise n'a pas conservé la répartition des emplois en 5 filières telle qu'elle était donnée par la convention collective nationale ; elle a dédoublé la filière administrative et commerciale, en distinguant d'une part les emplois administratifs, d'autre part, les emplois commerciaux en créant des emplois propres à ces filières (employé de département commercial, secrétaire de rayon, employé de service du personnel...). Elle a également dédoublé la filière informatique en créant une filière « informatique en magasins » qui comprend des emplois nouveaux d'opérateurs sur « petits systèmes ». Elle a enfin créé de toute pièce une filière service bureaux d'études avec des emplois de dessinateurs de différents niveaux qui n'existaient pas dans la convention collective nationale.

Ce système laisse supposer des révisions fréquentes sous peine d'être rapidement inopérant, avec la réserve qu'il s'agit ici d'une activité de service, donc moins sensible aux nouvelles technologies. Cependant, l'entreprise a dû déjà dans le passé faire face au progrès technique avec l'introduction de l'informatique dans les circuits de distribution, nécessitant la création d'une filière « informatique en magasins ».

## C

### LA DIFFICILE PRISE EN COMPTE DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES

L'entreprise appartenant au secteur du tissage des industries cotonnières et linières (n° 4) illustre bien l'incapacité d'une classification de branche à prendre en compte la totalité des éléments entrant dans la définition des emplois. De par la spécialisation de sa production (fabrication de serpillières), l'entreprise ne peut se situer aisément par rapport aux différents secteurs définis dans

la convention collective nationale du textile. Toutefois, elle se réfère dans certains cas, aux classifications utilisées dans la fabrication de couvertures, une partie des opérations de production étant comparables. Elle estime à ce propos que certains postes existants dans la convention collective nationale méritent d'être ici réévalués : les postes de carderie nécessitent plus de compétence ; les postes de cannetières, classés au même coefficient que ceux de tisseuses, sont plus pénibles. Enfin, l'introduction de robots dans l'atelier de conditionnement a conduit la direction à y réévaluer les postes qui étaient jusque-là classés au bas de l'échelle et pour lesquels intervient désormais un critère de surveillance. L'entreprise présente une autre particularité, celle d'intégrer verticalement les opérations. Chaque atelier correspond à un stade distinct de la production. Les différentes opérations de filature (battage, cardage, retordage du fil), de tissage, de finition (coupage, surjetage), et de conditionnement (pliage, mise en carton) sont effectuées sur le même site. Parallèlement, la polyvalence par rotation de postes a tendance à se développer dans l'entreprise. Elle concerne donc des postes bien définis correspondants à des niveaux déterminés de qualification. Actuellement, les ouvriers polyvalents se voient attribuer le coefficient correspondant au poste le plus élevé. Cette prise en compte de la polyvalence n'est pas satisfaisante, car un salarié ayant un rendement important peut avoir une rémunération supérieure à celle d'un ouvrier polyvalent qui, du fait de la rotation de poste, voit son rendement baisser.

Pour tenir compte des activités spécifiques de l'entreprise, de l'organisation du travail particulière, des nouvelles technologies, l'entreprise a eu pour seul recours la création d'une dizaine de coefficients nouveaux affectés à des dénominations de postes inchangées. En définitive, il ressort de l'entretien avec le responsable du personnel que cette solution n'est pas entièrement satisfaisante. Un système de classement utilisant des critères serait à son avis plus approprié. ■

## D

### LE PROBLÈME DU CHOIX DE LA CONVENTION

Face à des mutations technologiques importantes, l'entreprise du secteur de l'imprimerie (n° 6) a choisi d'appliquer une convention collective nouvelle à une partie de son personnel.

La principale innovation résidait dans l'abandon de la composition au plomb au profit de la composition froide sur ordinateur ; cette mesure a nécessité le recrutement de personnel nouveau. Le personnel qualifié jusqu'alors affecté aux anciens procédés n'a pu se reconverter en raison de son ancienneté importante. Ces salariés ont été affectés à des activités de caractère plus général et certains ne trouvaient plus vraiment leur place dans la CCN de l'imprimerie de labeur. Le chef d'entreprise a profité de la signature de la convention collective régionale des employés de presse (1983) pour y adhérer et a appliqué la classification de cette convention aux salariés reclassés. Cependant, certains postes étant répertoriés dans les deux conventions collectives, le problème de choix de la convention s'est alors posé. Par exemple, les emplois de clavistes créés à la suite de l'abandon de la composition du plomb, relèvent actuellement de la convention collective des employés de presse, alors qu'ils auraient pu conserver leur affiliation à la CCN de l'imprimerie. ■

## E

### L'APPEL A UN CABINET PRIVÉ

L'activité de cette entreprise (n° 8) consiste en la fabrication des produits chimiques à haut risque, provoquant parfois des accidents graves. Dès la création de l'entreprise, une classification par postes de travail a été élaborée. Mais cette méthode n'était pas satisfaisante et a fait l'objet de nombreux conflits opposant direction et salariés, ces derniers revendiquant principalement une meilleure prise en compte des conditions de travail.

La résignation de la classification au niveau national a accéléré le processus de révision du système interne à l'entreprise. Syndicats et direction se sont mis d'accord sur une méthode « intelligente » de classement. Il est fait appel pour cela à un cabinet privé. Une commission paritaire a évalué 120 postes de travail en fonction de dix critères. A ce stade, les syndicats ont été écartés de

l'opération ; ils n'ont pas été associés à l'attribution des coefficients et se sont d'ailleurs vivement élevés contre la démarche adoptée. Celle-ci a consisté à situer aux deux extrêmes de la grille hiérarchique (coefficient 160 et coefficient 205) le poste le moins qualifié et le poste le plus qualifié puis à répartir l'ensemble des postes restants entre ces deux bornes.

Les syndicats auraient souhaité en premier lieu affecter au poste le moins qualifié le premier coefficient de la grille puis attribuer les coefficients des autres postes en fonction de leur qualification. Cela aurait eu pour conséquence d'élargir la grille des coefficients ouvriers probablement au-delà du coefficient 225.

Les conditions de travail ne sont pas prises en compte au niveau du calcul du coefficient hiérarchique. Elles sont appréciées indépendamment du poste de travail en fonction de onze critères (cf. encadré) et donnent lieu à une « prime conditions de travail », incluse dans le salaire, car prise en compte pour le calcul des augmentations et de la retraite. ■

● Le principe de définition de postes en fige le contenu. Il interdit la possibilité de prendre en compte des éléments qui tendent à se développer dans l'entreprise, tel la polyvalence (n° 4) ou d'autres dont l'apparition est plus récente comme la sécurité, la communication, l'établissement de plan de travail (n° 3). La prééminence des mutations technologiques vient encore accentuer la limite de cette méthode de classement. L'introduction d'un matériel robotisé dans un atelier (n° 4), le développement de l'informatique (n° 6-14) en sont l'illustration.

Quand la branche propose des critères classants, un certain nombre de griefs ont pu être recensés. La difficulté à apprécier les critères en est le principal. Par exemple, l'évaluation du degré d'autonomie apparaît comme particulièrement subjective (n° 7). Ou encore, les critères sont jugés trop généraux pour pouvoir prendre en compte « les nuances et la diversité des emplois » (n° 12). Cette appréciation introduit celle plus radicale du regret explicite de l'absence de définition de postes (n° 13) ou de l'ancienne classification qui procédait par listes de postes (n° 9). Enfin, les critères peuvent être insuffisants en nombre à décrire les emplois existants (n° 8). L'inadaptation à l'activité de l'entreprise (n° 10-11) ne doit pas être interprétée ici comme une inadéquation de la classification aux activités exercées, mais plutôt comme une remise en cause de l'adhésion à la convention collective en question.

### **Classification et Hiérarchie des emplois**

La deuxième finalité de la classification est de hiérarchiser les emplois. Quand le système de branche ne permet pas d'aboutir à une hiérarchie satisfaisante, on peut se trouver en présence d'une remise en cause explicite de cette hiérarchie. L'inadéquation provient d'une incapacité partielle ou totale de la classification à prendre en compte la diversité ou la spécificité des emplois existants. Cependant, la remise en cause ne concerne pas la liste de postes ou les critères proposés, mais la grille des coefficients. Elle est jugée insuffisamment hiérarchisée (n° 12-17). Il arrive que l'éventail d'une seule catégorie de salariés soit trop restreint (n° 9). La hiérarchie peut être également modifiée pour éviter le chevauchement entre certaines catégories de salariés (n° 7).

### **Les solutions apportées**

Une gradation peut être faite entre les diverses modifications effectuées. Les cas étudiés ont permis de distinguer trois niveaux d'« action » par rapport à la classification de branche. Les modifications à la marge pour tenir compte de la spécificité de l'entreprise ne remettent pas en cause le système de classement de la branche.

— La création de postes nouveaux sur coefficients existants constitue en effet la modification la plus « neutre ». La classification de branche est acceptée ; elle doit être modulée en fonction des besoins de l'entreprise (cf. encadré exemple B).

— Le niveau intermédiaire, sans remettre en cause les principes fondamentaux de la branche, traduit leurs limites. Les modifications ponctuelles, trop nombreuses et de nature diverses, aboutissent à casser la logique de la classification (cf. encadré exemple C).

— Enfin le dernier niveau voit l'abandon du système de la branche, avec la construction complète d'une classification maison. Cette démarche ne peut s'effectuer sans un recours à des éléments externes à la convention collective de branche. Cette référence à une donnée extérieure est plus ou moins forte. Il peut s'agir de l'adoption ou de la reproduction d'une autre convention collective (cf. encadré exemple D) ou de l'assistance d'un cabinet privé. Cette dernière méthode constitue une procédure lourde, nécessitant un fastidieux travail d'évaluation des fonctions. En outre, l'introduction dans la vie de l'entreprise d'un acteur inhabituel, extérieur aux négociations traditionnelles est généralement mal vécu (cf. encadré exemple E).

L'examen des diverses difficultés d'application des classifications de branche fait apparaître que certaines d'entre-elles sont directement liées à la structure de la classification (liste de postes incomplète, difficulté à apprécier les critères...). La volonté de modifier la grille hiérarchique n'est pas propre nous l'avons vu, à l'une des méthodes de classement. Cette préoccupation se retrouve aussi bien dans les entreprises appliquant une classification de type Parodi, que dans celles utilisant des critères classants.

Certaines contraintes examinées précédem-

ment, conduisent à modifier la grille hiérarchique de façon explicite. Or, l'examen systématique des grilles des entreprises après modification de la classification de branche, fait apparaître des déformations dans les éventails de coefficients par rapport aux écarts définis par la convention de branche qui ne sont pas reconnues comme telles par les entreprises.

Lors des entretiens, les chefs d'entreprise ont évoqué l'insuffisante hiérarchisation des grilles conventionnelles comme étant un obstacle au classement satisfaisant des emplois ou des fonctions et le principal facteur de blocage du déroulement de carrière. Pour y pallier, des réaménagements de grille ont eu lieu sous la forme de création de coefficients (ou échelons) intermédiaires. Mais parallèlement, on a pu constater un resserrement de l'éventail hiérarchique par suppression des coefficients les plus bas et non utilisation des coefficients les plus hauts. La suppression des premiers coefficients de la grille constitue une mesure bas salaire qui répond à l'ensemble des revendications syndicales des salariés. Mais en terme de masse salariale, la suppression des premiers niveaux est peu coûteuse, surtout et cela a été souvent le cas dans les entreprises visitées, quand la répartition des salariés par coefficients indique que les effectifs sont peu

nombreux en début de grille et concentrés en milieu de la hiérarchie, précisément où sont créés les échelons intermédiaires. Ce passage par un niveau intermédiaire entraîne une progression de la masse salariale moindre que s'il avait lieu directement au niveau supérieur, coefficient normalement prévu par la convention collective.

D'une manière générale, la recherche d'« une progression hiérarchique homogène et continue », conduit les entreprises à opérer des modifications qui globalement diminuent la valeur moyenne des coefficients. Le contrôle de l'évolution de la masse salariale dans le contexte actuel de désinflation incite les entreprises à effectuer des réaménagements ponctuels (ajout ou suppression de coefficient) plutôt que d'opérer une refonte raisonnée des grilles hiérarchiques.

La pratique de l'individualisation des salaires vient se greffer sur ce processus, et apporte aux chefs d'entreprises une marge de manœuvre non négligeable. En effet, en cas de modification de la grille des coefficients, le salaire réel d'un individu ne peut baisser : l'individualisation permet de maintenir le salaire réel à niveau tout en diminuant la valeur des coefficients et en modifiant la hiérarchie des emplois.

