

# La classification :

## *quelques réflexions*

par Jean-Daniel Reynaud (\*)

■ Un accord de classification a pour objet de fixer le prix des différentes qualités de travail sur un marché interne.

— Il doit donc d'une part dresser une liste des différentes qualités de travail : soit une liste des postes ou d'emplois, soit une liste des catégories d'emplois avec l'indication plus ou moins détaillée des critères qui permettent d'affecter un emploi à une catégorie.

— Il doit aussi d'autre part faire correspondre à chaque point de cette liste un salaire, soit directement en lui affectant une valeur monétaire, soit indirectement en lui affectant un indice qui permettra de calculer sa valeur monétaire, souvent après une nouvelle négociation pour fixer la valeur monétaire d'un point d'indice.

■ Les salaires ainsi fixés diffèrent d'un prix de marché essentiellement parce que le rapport entre une classe et une autre est stable. Il ne varie pas selon les fluctuations de l'offre et de la demande (pendant la durée de validité d'un accord : bien entendu, un nouvel accord peut tenir compte d'un état différent du marché).

En revanche, un tel accord n'exclut généralement pas la rémunération de l'efficiency (le classement d'un poste dans une catégorie n'exclut pas le salaire au rendement ; bien plus, le plus souvent, l'indice est plutôt la base ou le plancher de la rémunération que l'indication de son montant exact). Il n'implique pas non plus une forte discontinuité des classes (l'échelle réelle est quasi continue).

■ Peut-on prêter à l'une et l'autre parties des

motifs rationnels pour préférer la stabilité du classement ?

a. Pour les salariés, la raison la plus couramment invoquée peut être désignée comme une préférence pour la sécurité ou une aversion pour le risque (en n'oubliant pas qu'il s'agit non du montant absolu du salaire, mais de sa valeur relative). Plus précisément, le coût d'un déclassement est estimé plus grand que l'avantage d'un surclassement (de la même manière qu'un individu en mobilité attache plus de prix à ne pas descendre qu'à monter).

En outre, dans certains cas, la classification désigne une échelle de promotion ou d'avancement, à laquelle le même raisonnement s'applique (on peut préférer la sécurité).

b. L'employeur peut trouver avantage à la stabilité du classement. En effet, celle-ci améliore sa capacité de prévision : pour l'ensemble des coûts de main-d'œuvre (le marché du travail dans son ensemble ne fluctue pas aussi vite et aussi profondément que le marché d'une qualification particulière) ; et surtout, elle rend stables les résultats de la comparaison des coûts de main-d'œuvre relatifs d'une solution d'organisation ou d'une autre.

■ Au moins pour les qualifications sensiblement supérieures au minimum, la stabilité du classement a aussi un autre effet : elle garantit au salarié qui fait l'investissement de formation (ou d'effort, ou de soin) nécessaire pour acquérir une qualification, que cet investissement sera rentable. Réci-

(\*) Professeur de sociologie au Conservatoire National des arts et métiers (CNAM).

proquement, elle assure à l'employeur, en encourageant cet investissement, qu'il trouvera sur le marché le travail qualifié dont il a besoin.

La garantie pour le salarié porte explicitement sur la rémunération de son investissement s'il trouve un emploi. Mais implicitement, elle porte sur l'emploi lui-même. La reconnaissance d'une qualification de la part de l'employeur, l'inscription d'un poste dans une échelle de classification, est aussi une demi-promesse d'offrir un travail correspondant. Réciproquement, une telle inscription encourage l'employeur à créer des postes qui lui correspondent : il est plus sûr de trouver le travail qualifié dont il a besoin et d'obtenir du travailleur ce qu'il en attend.

■ Arrivé à ce point, il devient clair que les calculs de chaque partie ne sont pas indépendants l'un de l'autre. Le salarié a intérêt à voir reconnaître dans une classification la qualification qu'il est en train d'acquérir à condition que l'employeur, considérant le prix plus élevé d'un travail qualifié, ne fasse pas tous ses efforts pour éviter d'offrir des emplois « bien classés ». L'employeur a intérêt à créer des emplois correspondants à la qualification reconnue si effectivement des salariés s'y sont préparés et peuvent vraiment fournir la prestation correspondante.

■ La stabilisation du classement que permet la classification n'est donc qu'un élément de la stabilisation du contrat de travail lui-même. Si l'on accepte d'appeler qualification tout apport (de compétence, d'effort, de zèle) qui donne à la prestation de travail une efficacité supérieure au minimum rigoureusement contrôlable, l'échange qualification-salaire a bien la structure d'un dilemme du prisonnier dans la mesure où l'employeur ne peut être sûr de ce qu'il achète ni le salarié du « juste » montant de sa rémunération. La solution d'équilibre est au niveau le plus bas (salaire minimal et qualification minimale). Seule une convention mutuelle « de confiance » peut permettre un échange plus favorable. Cette confiance est plus facilement réalisée par un accord.

La stabilité de la classification sert donc à établir des points de repères fiables dans la négociation de la qualification. Elle ne se borne pas à faciliter le contrat de travail (à le rendre plus économique, à diminuer les coûts de transaction), elle permet d'échapper à la conclusion « normale » du dilemme du prisonnier.

■ Les raisonnements précédents reposent sur un postulat : l'organisation du travail (en entendant par là le découpage des postes, la répartition des fonctions) n'est pas imposée strictement (par la technologie ou pour toute autre raison). Elle est l'objet d'un choix.

■ Ce choix est largement fait par l'employeur. C'est une « prérogative de la direction ». Cependant, dans la mesure où la prestation de travail prête à l'incertitude, il ne peut être une décision tout à fait unilatérale. Il faut que la définition d'un poste permette d'aboutir à un contrat non minimal avec le salarié qui l'occupera. Dans la mesure où le contrat de travail est aussi une relation de confiance, le salarié doit au moins accepter le poste qu'on lui offre c'est-à-dire l'organisation du travail dont il est issu.

Dans la pratique, la décision unilatérale est en effet limitée : par la reconnaissance des métiers ou des postes traditionnels, par l'acceptation d'aménagements successifs, par l'adoption de certains principes de *job design*. Bien que la relation ne puisse être rigoureuse, plus un poste est qualifié, plus aussi sa définition est le résultat d'une transaction entre l'employeur et le salarié, voire d'une négociation, implicite ou explicite, individuelle mais le plus souvent aussi collective.

■ Une classification démontre la reconnaissance paritaire d'une forme d'organisation. Comme, le plus souvent, la « négociation » de cette organisation n'a pas été explicite, que ses résultats ne sont arrêtés nulle part et qu'elle n'a fait l'objet d'aucun accord véritable — elle reste, le plus souvent, une situation de fait, un peu incertaine et soumise à contestation —, l'accord de classification a pour effet (dans ce cas) d'en stabiliser et d'en officialiser les résultats.

■ Mais, s'appliquant à des situations complexes et hétérogènes, celle d'une branche par exemple, l'accord de classification a aussi un effet de rétroaction sur l'organisation. Il sélectionne certaines solutions (trouvées dans une entreprise ou une localité) et a tendance à les proposer aux autres entreprises, voire à les imposer. Il les généralise et il oriente l'activité des responsables de l'organisation.

Il peut avoir une grande efficacité dans la mesure où il offre un point de repère unique dans une négociation qui, sans point de repère extérieur, a facilement une conclusion ruineuse.

L'accord de classification a donc aussi un effet rétro-actif sur l'organisation elle-même.

■ On pourrait résumer les points précédents de la manière suivante :

— classer un poste n'équivaut pas à constater la rareté relative sur le marché du travail de la qualification qui lui correspond (des caractéristiques de la main-d'œuvre exigée). C'est le résultat d'une négociation complexe où le point d'accord ne peut être que conventionnel ;

— adopter une solution d'organisation, c'est évidemment chercher le résultat le meilleur pour le coût le plus faible. Mais on n'y parvient pas par une simple optimisation, mais par une quasi-négociation de nouveau fort complexe, et dont le résultat n'est pas strictement calculable *a priori* à partir de données techniques et économiques. Pour en prendre l'exemple le plus simple, une direction ne se sentira sûre de maîtriser une technologie ou un mode de travail qu'à proportion de la coopération qu'elle peut attendre des salariés (ou encore : le coût du contrôle est inversement proportionnel à la confiance qu'elle peut leur faire);

— l'interdépendance entre les deux « négociations » renforce le caractère « social » du processus : non seulement le résultat dépend des stratégies des deux acteurs qui ont leur rationalité propre, mais il dépend aussi des possibilités et des occasions de confiance mutuelle ou d'engagement réciproque, ou de constitution de règles communes.

■ Les acteurs en question sont très généralement des acteurs collectifs. C'est évident pour les salariés qui ne peuvent négocier que dans la mesure où au moins une partie d'entre eux ont formé une

coalition. C'est vrai aussi pour ce qu'on appelle abstraitement la direction, c'est-à-dire tous ceux qui interviennent dans le processus de décision. On peut constater facilement que la rationalité d'un acteur collectif dépend aussi de ce qui lui permet d'agir collectivement : de sa constitution interne, des objectifs sur lesquels il peut se constituer, de ce que sa discipline interne lui permet de contrôler.

■ Une grille de classification est nécessairement le résultat d'une négociation (ou d'une quasi-négociation) collective. Mais les conclusions de cette négociation collective peuvent être inégalement contraignantes. Elles peuvent laisser une place plus ou moins grande à la négociation individuelle pour le classement d'un poste ou pour la qualification reconnue à un homme. A la limite, le poste d'un cadre supérieur peut être taillé à sa mesure et sa qualification être une affaire hautement individuelle. Probablement les grilles de classification sont d'autant plus déterminantes :

- que la qualification est moins élevée ;
- que les postes (les métiers, la technologie) sont plus stables ;
- que l'entreprise a plus d'autonomie dans ses modes d'organisation.