

# Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales

par François Eyraud, Annette Jobert, Patrick Rozenblatt, Michèle Tallard (\*)

Depuis la loi de février 1950 jusqu'aux lois de 1982, le législateur s'est efforcé de structurer le système de négociation collective en France en institutionnalisant divers niveaux de négociation (l'entreprise, la branche, l'interprofession). Les lois Auroux sont celles qui vont le plus loin dans ce domaine, puisqu'elles définissent des thèmes, des fréquences et des modalités de négociation à ces différents niveaux. En particulier elles prévoient l'obligation d'examiner les grilles de classification au niveau des branches au moins tous les cinq ans.

Une telle volonté est-elle reliée à une réalité sociale qu'il s'agit simplement de stimuler ? Les classifications négociées au niveau des branches et gérées par les entreprises constituent sans aucun doute un des thèmes les plus pertinents pour analyser ce problème.

Dans le cadre de cet article, nous rendons compte des principaux résultats d'une recherche<sup>1</sup> sur les pratiques de classifications dans les entreprises de plusieurs branches industrielles dont les principaux objectifs étaient les suivants :

— Appréhender les classifications au niveau des établissements autour des multiples enjeux qui leur sont liés : conditions et niveaux d'embauche, gestion des carrières, politiques des salaires, changement dans l'organisation productive et la professionnalité des salariés.

— Dégager les logiques à l'œuvre dans les diffé-

rentes pratiques et faire ressortir les points majeurs de différenciations en vérifiant si, à côté des divisions introduites par les conventions collectives, par branche et par catégorie, il n'existe pas d'autres clivages pertinents tenant aux formes d'organisation du travail et de la production, à l'action des acteurs sociaux ou des groupes professionnels.

— Définir le type d'articulation qui existe entre les facteurs structurels, internes ou externes à l'entreprise (marché du travail, niveaux de formation initiale...) et ceux qui tiennent au rôle des acteurs dans l'entreprise.

— Analyser l'évolution du rôle des classifications dans une période de transformation importante de l'entreprise.

La recherche est partie de l'hypothèse selon laquelle les systèmes de classification sont le résultat de compromis passés entre les acteurs sociaux, compte tenu d'un certain niveau du développement technologique, de la composition sociologique de la main-d'œuvre, des qualifica-

(\*) Chercheurs CNRS, respectivement au LEST, Centre d'Études de l'Emploi, IRIS - Travail et Société.

1. « Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales », 1988, recherche effectuée à la demande du Service des Études et de la Statistique du ministère du Travail, de l'Emploi et de Formation Professionnelle.

tions réelles liées au procès du travail. Ils prennent également en compte les représentations que se font les acteurs sociaux des technologies, des métiers, des qualifications réelles. Ils cristallisent donc les compromis construits par les acteurs autour d'enjeux multiples, techniques, économiques et sociaux.

Pour répondre à ces objectifs, une enquête a été réalisée dans vingt-sept établissements issus de quatre branches industrielles : la métallurgie, la chimie, la pharmacie et le bâtiment. Les grilles de classification incluses dans les conventions collectives de branche sont pour deux d'entre elles à critères classants (métallurgie et chimie), tandis que la pharmacie applique toujours un système Parodi dont la renégociation est en cours depuis une quinzaine d'années, et le bâtiment une grille mixte fortement marquée par une logique de métiers bien que des critères classants y soient sous-jacents.

Les établissements enquêtés se différencient suivant la taille, leur appartenance à un groupe, le contexte des relations professionnelles (existence de conflits récents sur ce thème, réforme récente ou en cours...).

En ce qui concerne les catégories, nous avons choisi l'homogénéité en analysant les catégories de production, ouvriers, techniciens, agents de maîtrise ce qui exclut donc les cadres d'une part et les employés d'autre part.

L'étude combine une analyse quantitative dans la mesure où nous disposons dans la plupart des cas des données socio-démographiques et économiques individuelles (âge, sexe, ancienneté, diplôme, salaire de base) ainsi que des caractéristiques du poste à l'embauche et au moment de l'enquête (coefficient, fonction, service) et une analyse qualitative auprès des acteurs institutionnels de l'entreprise (direction, syndicats) et de la hiérarchie.

Dans une première partie nous traiterons du rôle des classifications dans la gestion des recrutements et des carrières. L'analyse de la relation classifications/salaires fera l'objet d'une deuxième partie, une troisième partie étant consacrée à l'évolution des pratiques de classification dans le changement.

## Une forte cohérence entre la gestion des classifications à l'embauche et dans la carrière des personnels

En fonction de la grille de classification en vigueur dans l'établissement — grille de branche ou grille propre à l'unité — le salarié lors de son embauche est évalué à un certain niveau de qualification qui le situe dans un ordre hiérarchique. Sa classifica-

tion peut rester inchangée ou, cas le plus probable, évoluer avec le temps. La trajectoire professionnelle regroupe ces deux moments : l'embauche et la promotion. Si elle varie selon les individus, elle varie aussi selon les établissements, les catégories, les groupes professionnels et les services.

Ceci nous a conduit à bâtir des filières de classification susceptibles de rendre compte en dynamique des manières différentes dont s'effectuent l'embauche et la promotion. Il s'agit d'un instrument construit à partir d'un ensemble d'observations notamment statistiques (structure par coefficient des personnels, avancements effectifs dans la grille). Les filières définissent l'espace potentiel de progression sur la grille offert à un salarié. Elles ne se confondent pas nécessairement avec l'évolution dans un métier ou une fonction telles que décrites dans les conventions collectives sous le nom de filières professionnelles, mais traduisent l'évolution potentielle des carrières des salariés de l'entreprise. En particulier, on pourra observer des progressions spécifiques et partielles liées au mode d'organisation de la production dans l'entreprise ainsi que des progressions transversales faisant passer le salarié d'un service à un autre. Cet espace est donc structurellement construit par les caractéristiques de la population salariée, le marché du travail, l'organisation du travail dans l'établissement, les règles conventionnelles et les représentations professionnelles existant dans la branche et dans l'établissement. Un même établissement peut donc comporter une ou plusieurs filières, d'étendue diverse. Elles peuvent se modifier lorsque les paramètres qui les constituent se transforment. Toutefois, le caractère progressif de ces changements permet d'identifier les filières sur une assez longue période.

L'analyse des facteurs d'évolution à l'intérieur des filières a permis de dégager, pour les ouvriers, deux grands types de gestion des classifications : une gestion interne caractérisée par le rôle essentiel de l'ancienneté dans la promotion et qui se traduit plutôt par l'existence de filières longues, une gestion par le marché externe qui fait apparaître d'autres facteurs de progression comme l'âge ou le diplôme et se traduit plutôt par des filières courtes<sup>2</sup>. Ces modes renvoient à deux formes différentes d'acquisition de la qualification. Dans la première, la qualification s'acquiert principalement dans l'entreprise à travers l'expérience. Dans la seconde, c'est plutôt le marché du travail qui remplit cette fonction. Ces deux catégories doivent être distinguées de celles de marché interne et externe de la théorie de la segmentation. En effet l'existence par exemple d'une gestion par le mar-

2. La typologie des entreprises sur ces bases a été construite à partir d'observations qualitatives et quantitatives. De ce dernier point de vue nous avons testé l'équation suivante :  $LOG\ COEFT = a_1\ LOG\ ANCIENNETÉ + a_2\ LOG\ AGE + b$  qui permet d'apprécier l'impact relatif de l'ancienneté et de l'âge sur le coefficient. Les résultats ont cependant dû être interprétés en fonction des données qualitatives que nous avons relevées par ailleurs.

ché ne signifie pas ici que l'on aura une main-d'œuvre précaire et non qualifiée. Cela ne signifie pas non plus que ne se créent pas dans ces entreprises gérées par le marché des règles coutumières structurant leur espace social et organisationnel, règles en principe spécifiques au marché interne.

La construction de la filière opère une synthèse entre l'embauche (niveaux et conditions) et la progression dans la classification, ce qui explique l'articulation entre les modes d'embauche et la gestion des promotions. La gestion interne correspond à une embauche majoritaire en bas de la grille dans la mesure où la qualification s'acquiert dans l'entreprise avec l'expérience. A l'inverse, la gestion par le marché s'accommoderait plutôt d'une embauche à tous les niveaux, en fonction de l'expérience acquise dans la branche, ou du diplôme.

## Deux modes de gestion des classifications pour les ouvriers

### ■ La gestion interne

Ce modèle où l'ancienneté progresse avec le coefficient pour l'ensemble de l'établissement ou dans certains services centraux concerne près de la moitié de l'échantillon étudié et est transversal à toutes les branches. Il se définit par le mode d'acquisition de la qualification qui s'opère au sein de l'entreprise, l'ancienneté exprimant l'accumulation de l'expérience. Il épouse trois formes organisationnelles différentes.

1. Une forme d'organisation homogène qui correspond à des établissements mettant en œuvre une qualification spécifique ou d'origine artisanale dans lesquels la qualification ne s'acquiert qu'au terme d'un processus d'apprentissage combiné ou non avec la possession de connaissances de base certifiées par le CAP. Un exemple est donné par un établissement de la réparation navale. C'est l'expérience acquise sur le tas qui permet progressivement de détecter plus rapidement les éléments défectueux sur un navire et de faire les réparations qui s'imposent, dans des conditions telles que l'expérience joue un grand rôle dans la qualité des opérations réalisées. Ceci permet de mieux situer la relation coefficient/ancienneté : elle traduit bien un système de production où l'expérience acquise et donc l'ancienneté joue un rôle majeur permettant à l'ouvrier d'élever sa qualification. Cette dernière, cependant, même élevée, restera spécifique, peu transférable dans une entreprise différente.

2. Une forme d'organisation cloisonnée où l'acquisition de la qualification est spécifique à chacun des services entre lesquels n'existe aucune mobilité. Cette différenciation aboutit à la coexistence de filières longues et courtes exprimant un cloisonnement et une hiérarchie entre les services dont l'origine peut être liée à l'organisation du travail mais également à des représentations liées à des pratiques d'acteurs qui maintiennent la hiérarchie historiquement construite. C'est ainsi que

dans la parachimie, en dépit de la technicisation de certains services de conditionnement et de fabrication, l'entretien reste une filière plus valorisée. L'effectif plus masculin et plus syndiqué de ce dernier service n'étant probablement pas étranger à cette différenciation.

3. Une forme d'organisation cloisonnée où l'acquisition de la qualification est identique pour l'ensemble des services. Le cas le plus typique est celui de l'industrie chimique. En l'absence d'un métier de base<sup>3</sup>, l'élévation de la qualification dépend de la maîtrise croissante des équipements et d'un mode d'organisation du travail en équipe. S'il existe des modalités différentes de progression selon les services, elles ne peuvent être assimilées au cloisonnement repéré dans le groupe précédent car la carrière des salariés est gérée selon les mêmes critères quel que soit le service d'affectation. Les filières y sont longues même si l'étendue variable traduit une certaine hiérarchie des services.

Enfin il faut noter que ces filières longues ont tendance à raccourcir dans la mesure où les premiers échelons des grilles qui accueillent manœuvres et non qualifiés sont de moins en moins utilisés soit en raison d'une élévation des qualifications requises soit parce que les emplois correspondants sont sous-traités. Toutefois dans certains cas comme dans la chimie lourde, cette étroitesse de la filière ouvrière est compensée par l'étendue de la filière agents de maîtrise qui la prolonge sans rupture.

### ■ La gestion par le marché externe

Contrairement au modèle précédent, la qualification mise en œuvre dans ces établissements n'est pas spécifique mais transférable d'une entreprise à l'autre. Aussi existe-t-il un marché professionnel de branche sur lequel les entreprises recrutent les salariés de divers niveaux de qualification. Elles embauchent donc à tous les niveaux et c'est ici l'âge qui est garant de l'expérience et du savoir-faire accumulé à travers notamment une mobilité qui est qualifiante. Ce type de gestion ne peut se produire que dans des branches présentant des sous-activités suffisamment homogènes ou mettant en œuvre des métiers suffisamment répandus pour que les qualifications y soient transférables d'une entreprise à l'autre. On retrouve là un certain nombre de caractéristiques du bâtiment et de la métallurgie, branches auxquelles appartiennent les deux tiers des établissements classés dans et ensemble. La différence entre ces deux branches tient à la plus grande diffusion du CAP dans le cas de la métallurgie, le diplôme se combinant alors à l'âge pour expliquer la progression. Cela explique la fréquence des filières courtes ou moyennes dans cette branche.

3. Rares sont les jeunes embauchés titulaires d'un diplôme de conducteur d'appareil des industries chimiques (CAIC) généralement préparé par la formation permanente.

Toutefois un certain nombre d'entreprises ont, dans un contexte de forte mobilité, cherché à stabiliser une fraction de main-d'œuvre considérée comme plus performante par des avantages en salaire mais également des progressions en classification. Le cas le plus éclairant à cet égard est donné par les grandes entreprises du bâtiment qui ont, dans les années soixante-dix, stabilisé un noyau de main-d'œuvre qualifié tout en précarisant un volant de main-d'œuvre affecté à des emplois moins qualifiés.

Plus largement, dans ce modèle de gestion par le marché du travail, la gestion des classifications ouvrières suit un modèle original, un fort recours au marché externe pour alimenter tous les niveaux de la grille qui traduit la confiance dans le caractère qualifiant du marché externe ne faisant pas obstacle à l'évolution de carrière de ceux recrutés en bas de certaines filières.

Mais, la gestion par le marché ne correspond pas toujours à l'existence d'un marché externe qualifiant. En effet, dans certaines entreprises, les coefficients de bas de grille sont occupés par des salariés âgés ayant souvent une faible ancienneté. C'est particulièrement le cas dans des établissements de la branche pharmacie. La différence avec les établissements présentés plus haut réside dans la dissociation opérée ici entre gestion par le marché et reconnaissance d'une qualification transférable. En effet, pour une majorité du personnel, la qualification ne s'acquiert pas par l'expérience ni sur le marché ni dans l'entreprise, ce qui assigne un rôle bien particulier aux classifications.

### **L'importance du rôle du diplôme dans la gestion des techniciens**

Les techniciens ne forment une catégorie statistiquement très significative que dans la métallurgie où leur présence est ancienne. La catégorie existe aussi depuis longtemps dans la chimie mais, en raison de l'existence d'une grille unique, d'une part, la différenciation ouvrier-technicien en deçà du seuil d'accès des techniciens supérieurs (Bac + 2) n'est pas toujours faite, et d'autre part, dans certaines entreprises où ils sont nombreux, ils ne sont pas dissociés des agents de maîtrise. Dans la pharmacie, en dehors des laboratoires de contrôle, la catégorie commence tout juste à se répandre et, dans le bâtiment, ils figurent en faible nombre et leur présence est récente.

L'opposition entre une gestion interne et une gestion par le marché que l'on a pu établir pour les ouvriers n'apparaît pas pertinente pour les techniciens dont l'évolution de carrières — comme l'embauche — est fortement structurée par le diplôme. Pour autant, l'âge et l'ancienneté ne sont pas sans influence sur les promotions. Mais ils interviennent à l'intérieur d'une segmentation produite par le diplôme. C'est ainsi que l'on accède d'autant plus tôt et d'autant plus jeune à un coefficient donné que l'on a un diplôme élevé.

Le rôle du diplôme varie cependant avec la

place qu'occupent les techniciens dans l'organisation de la production et à, cet égard, on peut opposer la métallurgie (dont se rapproche le bâtiment) à la chimie. Dans la première branche, la structuration par le diplôme est beaucoup plus faible que dans la seconde. Cela résulte de deux éléments :

- le faible taux de techniciens d'origine ouvrière dans les établissements de la métallurgie qui s'oppose à un taux significativement plus élevé dans la chimie.

- la localisation du technicien, homogène (et/ou concentrée) dans la métallurgie et le bâtiment, dispersée dans divers services dans la chimie, même si, dans la chimie fine, les laboratoires de contrôle en accueillent une proportion beaucoup plus élevée que les autres services.

**Dans les métaux**, une fois que l'on accède à la catégorie technicienne, on est soumis à la même fonction et donc au même type de gestion que les autres. La faible importance numérique des techniciens d'origine ouvrière interdit un effet collectif et l'individu « CAP » se fond plus facilement au groupe technicien. L'entreprise est moins tentée par la segmentation qui résulterait de l'existence fortement marquée d'une professionnalité spécifique. De plus, les titulaires de Bac + sont, de leur côté, moins tentés par le rejet de ces techniciens « ouvriers ». Enfin, le rôle du marché externe dans la gestion des carrières aboutit au recrutement de techniciens expérimentés d'origine ouvrière. C'est, dans ce cas, leur expérience qui est valorisée, ce qui contribue à atténuer la structuration de cette catégorie par le diplôme.

Une telle situation contraste avec *la chimie* (quelquefois la pharmacie) où les techniciens ne sont pas très précisément localisés dans l'entreprise en terme de service, et dans certains cas en terme de fonction. Il y a donc place pour une segmentation par le diplôme qui identifie des populations différentes aux perspectives de carrières et filières distinctes.

### **Une gestion spécifique à chaque établissement pour les agents de maîtrise**

L'analyse de la progression des agents de maîtrise est fortement liée à celle de l'accès à cette catégorie marqué par :

- l'importance traditionnelle de l'accès à partir du statut ouvrier,

- une tendance plus récente et plus réduite à l'autonomisation de la catégorie à travers l'embauche directe de diplômés, au moins de niveau Bac, pouvant conduire à terme à une plus grande technicisation de la maîtrise.

La première caractéristique conduit à une gestion des agents de maîtrise s'apparentant à celle des ouvriers dont ils sont issus. Cependant, l'accès à la maîtrise ne nécessite pas de faire toute sa carrière dans la même entreprise. Il existe un marché

du travail externe pour la maîtrise, certes variable selon les branches et les entreprises, qui se justifie par une qualité requise générale : la capacité de commandement et de contrôle. Ceci se traduit par un impact de l'âge plutôt que de l'ancienneté sur le niveau du coefficient qui se retrouve dans la majorité des établissements de notre échantillon.

La seconde caractéristique annonce une gestion proche de celle des techniciens et l'on retrouve le type de distinction fait à propos de cette catégorie. Cependant ces deux caractéristiques produisent conjointement une forme de gestion spécifique à chaque établissement. Elle tranche avec les formes générales établies pour les autres catégories qui reposent sur des représentations collectives assez bien assurées au-delà de chaque entreprise. Ce particularisme d'entreprise dans la gestion de la maîtrise est probablement lié à la dépendance de sa professionnalité à l'égard de la direction. Autrement dit, si les capacités hiérarchiques comme facteur de professionnalité rendent cette main-d'œuvre transférable d'une entreprise à l'autre, elles font aussi fortement dépendre le jugement sur les degrés de qualification de l'entreprise spécifique.

Cependant, cette variabilité et cette complexité des règles de classement de la maîtrise manifestent aussi un autre aspect essentiel : le fait qu'il s'agit d'une catégorie en pleine mutation. Partant d'une situation où dominaient l'expérience acquise et les qualités individuelles choisies par la hiérarchie, les entreprises sont à la recherche d'une nouvelle identité. Cette identité est probablement d'autant plus difficile à trouver que des exigences contradictoires s'entremêlent. Les segments de production dont la maîtrise à la charge ne sont pas sur des mêmes plans d'évolution : certains se technicisent, d'autres exigent des comportements plus collectifs et d'autres enfin restent soumis à une exigence de contrôle traditionnel du travail. A cela s'ajoutent les attentes des diplômés du supérieur qui hésitent à épouser un statut qui reste attaché à celui des ouvriers. C'est cet ensemble d'éléments que traduit probablement cette « imprécision » des règles de classifications.

L'usage fait du système de classification lors de l'embauche et dans la carrière des personnels, permet de dresser un premier bilan des régularités observées dans les stratégies et pratiques d'acteurs et d'en tirer les éléments qui expliquent l'existence de plusieurs logiques de classification.

Pour chacune des catégories étudiées : ouvriers, techniciens, agents de maîtrise, on a pu mettre en évidence une forte cohérence entre l'usage de la classification à l'embauche et dans le déroulement de carrière des personnels. Cette unité s'explique par le fait que la logique suivie dans l'usage des classifications traduit finalement un compromis unique et stabilisé établi par les acteurs autour de plusieurs enjeux : organisationnels, technologiques et gestionnaires. Ces compromis sont le produit de l'action des acteurs insti-

tutionnels mais aussi des groupes professionnels présents dans l'établissement.

Une fois mises en évidence des logiques propres à chaque catégorie, on peut s'interroger sur l'existence d'une logique qui leur soit transversale. Sur ce point, l'analyse a montré que la recherche d'une telle logique ne peut pas être simplement envisagée en terme de continuité ou de discontinuité entre les logiques spécifiques à chacune des catégories. En effet, il ne s'agit pas seulement d'étudier un rapport hiérarchique entre les statuts découlant des normes conventionnelles et la manière dont la forme propre de la grille (unique ou catégorielle) influe sur le passage d'une catégorie à l'autre, mais aussi d'appréhender la confrontation entre plusieurs professionnalités et entre des représentations de catégories dans des systèmes d'organisations spécifiques du travail.

Cette représentation du système de classification n'en dévoile cependant qu'une certaine dimension. Nous verrons ainsi, dans la partie suivante, comment les enjeux autour de la fixation du salaire de base s'inscrivent en continuité, contradiction ou rupture avec l'ordre social construit autour de la hiérarchie des coefficients et des groupes statutaires.

## **U**ne complémentarité entre politique de classifications et politique de salaires pour gérer les tensions économiques et sociales

Pour certains chercheurs et même certains responsables d'entreprise, classifications et salaires constituent un seul et même phénomène. Bien plus, les classifications seraient une simple obligation conventionnelle, le problème essentiel étant les salaires, les classifications épousant simplement l'ordre salarial.

Nous pensons avoir montré dans la première partie les multiples fonctions des classifications utilisées aussi bien pour la mise en œuvre de politiques d'embauche que de promotion. Par ailleurs, nous avons souligné la complexité de l'utilisation d'une grille de classifications qui n'est pas appliquée de manière linéaire mais organise des regroupements et des hiérarchisations que nous avons qualifiés de filières.

En soulignant ainsi la multifonctionnalité des classifications, nous n'en concluons évidemment pas qu'elles constituent un phénomène indépendant des salaires. D'ailleurs, l'observation des coefficients de corrélation entre coefficients de classification et salaires montre la relation parfois très forte qui existe entre eux (il se situe en moyenne autour de 0,80 pour toutes les catégories retenues dans cette étude).

L'objet de cette partie est de mesurer et d'inter-

prêter cette relation. Nous le ferons ici de deux manières. Tout d'abord, nous traiterons des liaisons perceptibles entre pratiques conventionnelles de branche et/ou d'entreprises et structuration de la hiérarchie des salaires<sup>4</sup>. Puis nous essaierons d'évaluer les différences d'impact qu'ont les facteurs pris en compte dans la partie précédente (ancienneté, âge, diplôme, service d'appartenance) dans la détermination des salaires et des classifications<sup>5</sup>.

Dans les limites qui nous sont imparties dans cet article, nous présenterons seulement le cas des ouvriers en faisant simplement quelques références aux techniciens et aux agents de maîtrise.

**Barèmes conventionnels et salaires réels : les conditions d'utilisation des modèles professionnels standards.**

La distance entre les salaires minima négociés au niveau des branches ou des régions et les salaires réels payés dans les entreprises est, on le sait, généralement grande<sup>6</sup>. Cependant, comme l'a montré C. Afsa<sup>7</sup>, ces barèmes conventionnels peuvent jouer un rôle normatif rendant leurs relations aux salaires réels sans doute complexes mais effectives. Pour comprendre cette complexité, il faut souligner en particulier qu'un barème conventionnel n'est pas seulement un inventaire de niveaux absolus de salaires minima. Il possède au moins trois propriétés :

- l'ordre hiérarchique global qui fixe le rapport entre le salaire minimum du plus haut coefficient et celui du plus bas,
- la structure hiérarchique interne qui fixe les écarts de salaire entre deux coefficients,
- la valeur des salaires minima affectée à chaque coefficient.

Seule cette dernière propriété est une référence obligatoire pour les entreprises de la branche compte tenu d'une éventuelle correction en fonction du niveau du SMIC. L'observation de leur peu d'effet dans l'entreprise se fonde généralement sur une comparaison avec les salaires réels moyens à chaque coefficient alors même que les minima n'ont pour fonction que de fixer un salaire plancher. L'intérêt des données est précisément de pouvoir mesurer cet effet plancher car nous disposons des salaires réels les plus bas payés à chaque coefficient.

C'est donc en nous fondant sur ces trois propriétés (et tout particulièrement ici sur les deux dernières) que nous tenterons d'apprécier la complexité de la relation barèmes conventionnels/salaires réels et, partant, d'un premier aspect de la relation entre classification et salaires.

Notre hypothèse générale est que la grille de branche et les barèmes qui lui sont associés constituent des modèles professionnels standards proposés aux entreprises qu'elles utilisent pour satis-

faire certains objectifs ou répondre à des situations d'incertitude. Cette utilisation dépend en même temps des formes de compromis ou de normes construites dans ces entreprises. Pour illustrer cette hypothèse nous utiliserons ici l'exemple de la métallurgie et de la chimie.

■ **La métallurgie : une utilisation sélective des propriétés de la grille standard.**

Le tableau suivant indique les écarts (en pourcentage) qui existent à chaque coefficient entre les minis de branche et les salaires réels les plus bas.

**Métallurgie - Ouvriers**  
Distance minis réels - minis de branche

Entr. Coef.	A	B1	B2	C	D	E	F
140				63	43		
145	21			36	40	67	
155	17	22	22	27	35	27	29
170	22	23	23	16	22	16	20
190	29	19	19	4	12	12	19
215	32	15	15	1	4	4	4
240	42	20	20	0,4	4	4	20
255		43	16	3	11	7	16
285				12			

On observe que dans les entreprises C à F (appartenant à un même groupe) la distance se réduit fortement à partir du coefficient 170 (les ouvriers étant concentrés sur le segment (170-240)<sup>8</sup> ce qui n'est pas le cas des autres entreprises. Ce cadrage manifeste sur la grille peut s'expliquer de la manière suivante. Lorsque l'entreprise a changé de statut, pour devenir une société privée,

4. Les données collectées concernent les salaires de base à l'exclusion des primes (13<sup>e</sup> mois, primes d'ancienneté, d'intéressement, liées à l'organisation et aux conditions de travail).

5. Un autre aspect concerne l'existence de plusieurs niveaux de salaires attachés à un même coefficient renvoyant au problème de l'individualisation des salaires. Sur ce point nous nous permettons de renvoyer à notre rapport (chap. III, 3<sup>e</sup> paragraphe).

6. Voir « Bilan annuel de la négociation collective » en 1985 et en 1986 (Les dossiers, Document Travail Emploi et N. Lanfranchi et J.F. Payen, « Les salaires minimaux conventionnels », *Dossiers statistiques du travail et de l'emploi* n° 17. Sur la politique patronale dans la métallurgie dans ce domaine voir F. Eyraud, « La négociation salariale dans la métallurgie », *Sociologie du travail*, n° 3-1986, pp. 295-312.

7. C. Afsa, « Les relèvements salariaux de branche : quels impacts sur les salaires réels ? » *Travail et Emploi*, décembre 1987 n° 34, pp. 31-45.

8. La forte distance qui existe pour les coefficients 140-145 est manifestement le résultat d'une valorisation des bas salaires. Ils n'occupent qu'un nombre réduit d'ouvriers.

elle a eu comme souci essentiel de rompre avec la tradition publique de gestion du personnel qui prévalait auparavant et dans laquelle la progression dans la hiérarchie des classifications était liée à l'ancienneté qu'il y ait ou non changement de poste. La direction de l'entreprise a alors très explicitement saisi cette opportunité formelle pour mettre en œuvre une nouvelle politique de classification fondée sur le contenu du travail et non plus sur une gestion automatique des carrières. Elle a eu, dans ce mouvement, d'autant plus tendance à faire référence à la grille conventionnelle et à ses normes salariales que cette dernière propose des critères de classement proches des méthodes d'évaluation de postes. Ce groupe a intérêt à marquer son attachement à cette grille qui, dans son principe de construction, rompt avec la tradition.

On retrouve d'ailleurs cette proximité entre minis réels et minis de branche chez les techniciens de ce groupe d'établissements (ainsi d'ailleurs que chez la maîtrise) comme l'indique le tableau suivant :

#### Techniciens métallurgie

*Distance minis réels - minis de branche*

Entr. Coef.	A	B1	B2	C	D	E	F
215				7	8	24	13
225		27		2	4	4	4
240			26	0	0	5	3
255			3	0	0	0	15
270			4	0	0	0	3
285	52	23	5	0	0	0	0
305	56	27	4	0	0	0	26
335			23	0	2	3	32
365		44	27	13	0	0	26

Mais ce dernier tableau nous en dit plus. A MB2, on notera aussi un certain alignement des minis réels sur les minis de branche. Or, dans cette entreprise, les techniciens, bien que minoritaires par rapport aux ouvriers, représentent un nombre conséquent et en expansion. Par ailleurs, la direction éprouve à leur égard des difficultés de gestion, ne sachant pas très bien en particulier comment situer leur carrière par rapport à celle des cadres qui semblent constituer pour les techniciens diplômés une catégorie de référence. Tout se passe alors comme si la grille était utilisée comme un point d'appui, une norme professionnelle standard. Elle s'applique ici à une catégorie en construction mais ayant, quantitativement aussi bien que qualitativement, un seuil de représentativité professionnelle significatif. Face à une situation qu'elle maîtrise mal, l'entreprise aurait ainsi tendance à prendre appui sur la grille convention-

nelle. Une telle hypothèse peut aussi être appliquée à titre complémentaire aux ouvriers du groupe MC-MF vus précédemment, ces derniers étant une catégorie « marginale » par rapport à l'activité centrale de l'entreprise. Un phénomène semblable apparaît lorsque l'on considère les entreprises de la branche Chimie.

#### ■ La chimie : la prégnance de la grille de branche et les conditions de son aménagement.

L'observation de la distance entre les minima de branche et d'entreprise fait apparaître une distinction nette entre deux groupes pour les ouvriers (des résultats semblables s'observent chez les techniciens et les agents de maîtrise).

#### Chimie - Ouvriers

*Distance minis de branche - minis d'entreprise*

Entr. Coef.	A	B	C	D	F
130		29			
140	13	20			
150	6	12	22	32	
160	4	8	13	17	20
175	2	8	12	16	10
190	2	4	15	16	8
205	4	2	11	16	12

D'un côté se trouvent les entreprises du secteur parachimique (CA et CB) et de l'autre celles qui se rattachent à la chimie de base ou la chimie fine, c'est-à-dire les entreprises typiquement chimiques qui sont à la base de la construction de la grille. Le paradoxe est que ce sont les premières qui respectent le plus strictement, au niveau de leurs salaires les plus bas, les minis conventionnels (cela est vrai aussi lorsque l'on considère les salaires réels moyens). Or, ces entreprises sont composées de professionnalités éclatées ou non stabilisées aux normes de référence hétérogènes (CB par exemple est composée d'ouvriers chimiques et métallurgiques). Le cadrage sur la grille conventionnelle apparaît alors comme la possibilité de réduire cette hétérogénéité, du point de vue de la gestion du personnel, en proposant (en imposant?) une « forme » de référence commune. Inversement là où la référence professionnelle est assurée (les conducteurs d'appareil dans les entreprises typiquement chimiques), elle permet la réalisation des compromis spécifiques conduisant à des aménagements de la grille l'éloignant, tant dans sa structure que dans ses niveaux absolus, des règles conventionnelles. C'est ce dernier aspect qu'il convient de préciser et de développer maintenant en s'attachant plus particulièrement à la seconde propriété d'une grille conventionnelle : la structure hiérarchique interne.



## Deux formes de gestion des tensions sociales par la politique des salaires

Nous avons souligné en introduction la forte relation qui existe entre coefficients hiérarchiques et salaires. Cela ne signifie pas pour autant que le recouvrement soit total ni que la politique de classification (traitée précédemment) a les mêmes fondements que la politique des salaires. C'est leur relation que ce paragraphe analyse pour les ouvriers.

Nous avons, en traitant des promotions, distingué deux grandes catégories d'entreprises, celles appliquant une gestion interne (acquisition de la qualification à l'ancienneté) et celles appliquant une gestion externe (appel au marché et importance de l'âge comme critère d'acquisition de la qualification). Lorsque l'on cherche à tester sur ces deux populations l'impact respectif de ces deux variables sur le salaire on constate que ce dernier enregistre plus l'ancienneté que ne le fait le coefficient et cela dans les deux groupes d'entreprise. Illustrons ce résultat en prenant deux couples d'entreprises puisés dans chacun des deux groupes :

	Anct		Age		Anct		Age	
	(Nb. d'obs. : 139)				(Nb. d'observ. : 384)			
<b>GESTION INTERNE</b>	<b>MA</b>		<b>CF</b>					
	Sal	0.09*	-0.04***	0.08*	-0.08*	0.03*	-0.05**	
	Coeft	0.05**	-0.005 (N.S.)					
<b>GESTION PAR LE MARCHÉ</b>	<b>BE</b>		<b>MC</b>					
	(2885)				(157)			
	Sal	0.05*	0.009*	0.04*	0.16*	0.01***	0.09***	
	Coeft	0.01*	0.12*					

\* significatif à 1 % ; \*\* significatif à 5 % ; \*\*\* significatif entre 10 et 30 %.

### Équations testées

$$\text{Log SAL} = a_1 \text{Log ANCT} + a_2 \text{Log AGE} + b$$

$$\text{Log COEFT} = a'_1 \text{Log ANCT} + a'_2 \text{Log AGE} + b'$$

On observera dans tous ces cas<sup>9</sup> l'accroissement du paramètre affecté à l'ancienneté lorsque le test est fait sur le salaire. Cette règle souffre cependant de quelques exceptions, dont l'entreprise PE que nous analyserons plus loin.

Cet impact plus grand de l'ancienneté sur le salaire va avoir comme conséquence de perturber la hiérarchie des salaires moyens relativement à celle des emplois établis par les classifications. Cet effet cependant est relativement complexe, médiatisé non seulement par d'autres facteurs comme le diplôme mais aussi par la caractéristique des normes professionnelles auxquelles se réfèrent les acteurs dans l'entreprise. De ce point de vue, il faut distinguer les entreprises où règne une certaine indifférenciation professionnelle et celles au contraire où existe une hiérarchisation implicite.

## ■ Légitimité de l'ancienneté et indifférenciation des acteurs

Constater que le salaire enregistre plus d'ancienneté que ne le fait le coefficient de classification a une signification précise, compte tenu en particulier de l'analyse qui a été faite des pratiques de classifications. Il nous est apparu en effet que l'entreprise a la volonté de contrôler l'accès au coefficient. Ce dernier a bien sûr une signification économique précise : le coût salarial qui lui est attaché. Mais il est aussi une référence organisationnelle et sociale qui interdit une gestion automatique de la progression sur les classifications. Cette progression correspond à un apprentissage de la mobilisation des ressources en main-d'œuvre propre à capter, selon les spécificités de l'entreprise, ses capacités productives. Il existe ainsi une cohérence entre la tension économique dans laquelle est l'entreprise (type de marché des produits et du travail, formes d'organisation etc.) et les caractéristiques de son système de classifications qui, d'une certaine manière, est la forme institutionnelle, construite collectivement, de cette mobilisation. Dans ce contexte, le salaire apparaît alors comme l'instrument propre à résoudre les « insatisfactions » qui peuvent naître du compromis entre les tensions économiques et la mobilisation de la main-d'œuvre. De ce point de vue on peut donc dire qu'il introduit une certaine souplesse dans ce système cohérent mais nécessairement rigide que constitue l'entreprise ainsi définie. Cette souplesse cependant est toute relative. La relation renforcée salaire-ancienneté indique en effet une certaine automaticité de l'augmentation de salaire sur laquelle l'entreprise a peu de marge de manœuvre relativement du moins par rapport à un objectif de productivité strictement défini.

C'est ainsi que lorsque se produit une baisse de l'ancienneté entre deux coefficients successifs, on observera dans la majorité des cas une baisse ou une stagnation du différentiel des salaires moyens. Les illustrations peuvent être ici multipliées. Nous donnons dans le tableau suivant les cas les plus significatifs qui montrent que cet effet de l'ancienneté se manifeste dans tous les groupes d'entreprise même dans celui marqué par l'absence d'un effet de l'ancienneté sur les salaires (BE, CE et MD).

Entreprises	Gestion interne			Gestion par le marché		
	BB	MA	PD	BE	CE	MC
● Coefficient	180 200	190 215	195 210	160 170	160 170	155 170
● Différentiel de salaires moyens	-1,9	6,7	1,5	2,9	4,1	-6,1
● Différentiel théorique*	11,1	13,2	7,7	6,2	9,4	9,7
● Ancienneté	6 6	10,5 6,8	23 17	7,7 6,0	13 11	6 3

\* Il s'agit du différentiel calculé entre deux coefficients de classification successifs qui donne une référence pour apprécier le différentiel des salaires moyens.

9. L'ensemble des résultats est donné dans le rapport déjà cité au chapitre III.



On voit ainsi, à PD par exemple, que l'ancienneté au coefficient 210 est plus faible qu'au 195 (17 ans contre 23 ans). Le différentiel des salaires moyens entre ces deux coefficients est, de ce fait, très faible (1.5) et largement inférieur à celui que suggère la grille (7.7). Cependant, et ce point prendra toute son importance lorsque l'on traitera des exceptions à cette règle, la prime en terme de classifications dont bénéficie cette population moins ancienne et mieux classée est liée aux caractéristiques intrinsèques de cette main-d'œuvre et non à une valorisation particulière que leur affecterait l'entreprise. Ces caractéristiques intrinsèques sont soit la formation initiale, soit une spécialité particulière dont a besoin l'entreprise.

Pour ce qui est de la formation initiale tout d'abord, le diplôme est un élément second de détermination du salaire, après l'ancienneté. Le fait que la part des diplômés augmente notablement à un coefficient donné ne déterminera pas une valorisation salariale par rapport au coefficient inférieur si l'ancienneté diminue. Ainsi à MC où comme nous venons de le voir le différentiel de salaire est de -6 entre le 155 et le 170 alors que la part des CAP et + passe de 18 à 52%. Mais l'ancienneté, elle, baisse de 6 à 3 ans.

En ce qui concerne la spécialité particulière dont a besoin l'entreprise, l'exemple typique est MB2. Au coefficient 215 où baisse l'ancienneté, cet établissement a embauché massivement des soudeurs ayant de l'expérience. Leur insertion à ce coefficient élevé ne s'est pas traduite par une valorisation salariale puisque le différentiel entre les salaires moyens aux coefficients 190 et 215 n'est que de 6%, inférieur aux différentiels qui l'encadrent (8.6 et 8.0), ces derniers correspondant à un accroissement de l'ancienneté (1.3 à 9 et 4.6 à 11.3).

MB2	Coef	Salaire Moyen	Différentiel	Ancienneté
	170	5 319	.....	1.3
	190	5 775	..... + 8.6	9.0
	215	6 112	..... + 6.0	4.6
	225	6 614	..... + 8.0	11.3

Qu'il s'agisse du diplôme ou de la profession, le point essentiel est que ces populations sont insérées dans l'entreprise sur des segments organisationnels indifférenciés. Les soudeurs ne constituent pas une profession plus valorisée que les mécaniciens ou les ajusteurs. De même, les titulaires de CAP ou de Bac technique vont travailler dans les mêmes services que la main-d'œuvre plus ancienne. Le « besoin » de l'entreprise va justifier une valorisation de classifications, mais l'indifférenciation organisationnelle interdit une valorisation salariale trop importante. Elle risquerait de briser l'équilibre des tensions dont nous parlions plus haut.

#### ■ Rejet de l'ancienneté et différenciation des acteurs

Mais cet équilibre peut tout aussi bien avoir été réalisé sur des bases qui permettent une valorisation salariale indépendante de l'ancienneté et c'est tout l'intérêt des exceptions précitées que de mettre en évidence explicitement l'étroite imbrication entre tensions économiques et sociales. Il est significatif que les exceptions à la relation salaire-ancienneté se trouvent dans le sous-groupe « gestion par le marché » où l'on trouve un fort cloisonnement interservices. PR et CE représentent à cet égard un exemple type. On observe qu'à PE par exemple, des coefficients 140 à 180, les différentiels sont bas et stagnants. Ils ne sont pas affectés par les variations d'anciennetés, d'âges et de diplômes. Entre le 180 et le 195 au contraire se manifeste un accroissement différentiel. Il en est de même à CE entre le coefficient 160 et 175 où s'observe un accroissement du différentiel de salaire malgré une baisse à l'ancienneté. Or le 195 pour PE et le 175 pour CE accueillent massivement les ouvriers d'entretien (70% à PE sont aux coefficients 195 et 210) et du service contrôle qui, nous l'avons vu, ont une position dominante dans l'entreprise. Elle est le résultat d'une combinaison de leur rareté relative sur le marché du travail et de leur installation comme catégorie stratégique en tant qu'agent de négociation (« il y a eu une grève et on a défini de nouvelles règles de salaires pour eux ». Chef du personnel CE).

Au fond, il s'agit ici d'un phénomène de même nature que celui qui soutend la force de l'ancien-

PE	140	150	160	170	180	195	210
<b>Coefficient</b>	140	150	160	170	180	195	210
<b>Salaires moyens</b>	5.420	5.745	5.988	6.031	6.566	7.024	7.299
<b>Différentiels</b>		+ 6	+ 4	+ 5	+ 4	+ 7	+ 4
<b>Ancienneté</b>	15	16	13	15	17	13	14
<b>Age</b>	45	43	40	40	41	38	39
<b>Diplômes (CAP et +)</b>	36 %	20 %	57 %	100 %	100 %	90 %	90 %

neté dans la forme de la hiérarchie salariale. Il s'agit dans l'un et l'autre cas, pour la détermination des salaires, de tenir compte de la place qu'occupent les acteurs au sein de l'entreprise. Une relative indifférenciation tend à favoriser en terme de salaire les premiers arrivés, les qualités des individus étant appréciées par les classifications. Au contraire, là où des acteurs divers et typés ont été produits, l'entreprise va conférer aux individus quelle que soit leur qualité personnelle un ordre hiérarchique que l'on retrouvera dans les classifications aussi bien que dans les salaires.

L'illustration donnée à travers les cas de PE et CE où l'on voyait ressortir les services entretien et qualité se retrouve sur d'autres dimensions, mais de façon moins marquée dans les autres entreprises. C'est ainsi qu'à PD, entre les coefficients 180 et 195, malgré un accroissement de la part des diplômés et de l'ancienneté, on observe une baisse de la hiérarchie. Au 195 se retrouve une majorité de personnel de laboratoire féminin. Ici, malgré la valorisation qu'aurait pu donner le service laboratoire, et qui se retrouve en terme de classification, une discrimination salariale sexuelle apparaît d'autant plus qu'au 180 se trouve une part notable d'ouvriers d'entretien.

Notre propos n'est pas ici de faire une théorie sociale de la détermination des salaires. Ceci demanderait une analyse sociologique précise des formes de construction et de représentation de chaque acteur pour laquelle nous ne disposons pas des matériaux nécessaires. Il s'agit plutôt de souligner la réalité de leur influence à travers leur impact quantitatif.

En ce qui concerne les techniciens, les résultats vont dans le même sens. Résumons les rapidement.

Nous avons vu que selon, en particulier, la place qu'occupent les techniciens dans l'organisation du travail et le poids de l'origine ouvrière, le diplôme avait un effet structurant plus ou moins fort. Une relative homogénéité des fonctions associée à une origine ouvrière faible tendait à réduire l'importance du diplôme au profit de l'expérience acquise et, inversement en cas d'hétérogénéité, à poser ce facteur comme élément essentiel de hiérarchisation. Le salaire a-t-il un effet de renforcement ou de réduction de ces différences ?

Nos résultats montrent que la politique des salaires va renforcer cette différenciation. Dans le premier cas, le facteur expérience acquise accentue son effet ; dans le second, le diplôme maintient son impact sur la différenciation salariale.

Comme pour les ouvriers donc, la politique salariale tend à enregistrer une « tension sociale », celle de l'égalité de traitement au sein de l'organisation, estompant l'attribut personnel de l'individu que représente son diplôme. Mais il faut pour cela un facteur permissif : l'homogénéité organisationnelle de la catégorie technique.

Dans le cas contraire, le fait que le diplôme maintient son effet de différenciation signifie que ce dernier n'est pas seulement perçu comme un attribut personnel mais place le titulaire dans une position organisationnelle qui le valorise. C'est cette valorisation au sein de l'organisation que va refléter la politique salariale. Elle poursuit la politique de classification dont l'application ne heurte pas une « tension sociale » différente de celle qui en constitue sa logique.

Un raisonnement similaire peut être fait à propos des agents de maîtrise même dans les cas de forte individualisation.

L'analyse qui vient d'être faite de la relation entre classifications et salaires conduit à considérer comme vaines les questions sur l'antériorité du déterminisme entre ces deux variables. Il existe certes une forte corrélation entre elles mais cela a peu de sens de dire que l'une détermine l'autre. C'est bien plutôt la complémentarité entre les deux politiques qui leur sont associées qui vaut d'être étudiée. Une telle complémentarité n'exclut évidemment pas un recouvrement, c'est le sens de la forte corrélation notée. L'interrogation que nous avons portée sur l'articulation entre ces deux politiques nous a conduit à mettre en évidence un résultat important et paradoxal. En forçant le trait<sup>10</sup> il peut s'énoncer de la manière suivante. La classification a une fonction de mobilisation de la main-d'œuvre reposant, entre autres choses mais c'est un élément essentiel, sur des contraintes techniques (complexité des tâches à accomplir une fois défini un critère hégémonique de complexité) et économiques (rareté relative de la main-d'œuvre et, plus généralement, des compétences propres aux individus). Dans ce cadre, le salaire, tout en reprenant en partie ces contraintes, va les relativiser en s'appuyant sur d'autres contraintes liées plus directement aux équilibres sociaux propres à l'organisation. Les représentations sociales et professionnelles en vigueur dans l'entreprise vont amener alors la hiérarchie des salaires à moduler ou à renforcer selon les cas la hiérarchie des classifications d'emploi.

## Les classifications à l'épreuve du changement

Les logiques de classification identifiées dans la première partie et sur lesquelles s'articulent les politiques de salaires sont-elles remises en cause par les transformations récentes qui affectent l'entreprise ? L'intensification de la concurrence, des exigences nouvelles en matière de délais de production et de qualité des produits, l'introduction de nouvelles technologies sont rarement sans répercussion sur la manière de produire et donc sur l'organisation du travail et les compétences requises. En ce sens, les changements dans l'entreprise posent le problème des classifications et de leur rôle dans les processus engagés.

A ce propos, deux appréciations contradictoires sont formulées par les acteurs sociaux, qui ne recourent pas une opposition franche entre le patronat et les syndicats :

— les classifications sont « hors du coup », voire « nuisibles » car elles constituent un obstacle aux changements dans l'activité productive. Le système de classification doit être rejeté, mis de côté au profit d'autres outils de gestion jugés plus performants, plus aptes à faire évoluer les qualifications et surtout plus incitatifs dans une optique de mobilisation de la main-d'œuvre.

— les classifications sont un instrument irremplaçable en raison des multiples fonctions qu'elles assurent, en matière de recrutement comme de gestion des carrières, d'établissement de la hiérarchie salariale, et dans les relations professionnelles. Elles constituent une forme de cristallisation des réalités sociales, économiques et technologiques de l'entreprise. Les règles qui les définissent évoluent, comme les pratiques auxquelles elles donnent lieu. C'est pourquoi, elles peuvent s'inscrire dans les processus de changement dans l'entreprise et les stimuler.

L'analyse des pratiques d'entreprises nous a permis de mettre en évidence trois logiques d'utilisation des classifications dans le changement :

— une logique qui tend à en faire un simple instrument de gestion adaptable à la marge ;

— une logique de neutralisation des classifications ;

— une logique dans laquelle les classifications jouent au contraire un rôle actif, mais non exclusif, dans le changement.

Si, à cette dernière logique, correspond une appréciation positive du rôle des classifications, aux deux autres ne s'attache pas forcément une appréciation négative ; en particulier la logique de neutralisation peut indiquer qu'on privilégie le rôle de référent stable des règles à celui, plus dynamique, qu'elles peuvent jouer par rapport aux qualifications.

Dans le cadre de cet article, nous insisterons surtout sur la troisième logique : elle permet en effet d'appréhender les processus de création des règles dans l'entreprise et leur lien avec les normes fixées par la branche.

### **Les classifications réduites à un simple instrument de gestion**

Pour l'essentiel, cette logique est observée dans des établissements qui appliquent une gestion des classifications par le marché et considèrent que les règles de classification relèvent de la négociation de branche. Ce point de vue est renforcé par la faiblesse, voire l'inexistence de la présence syndicale, et donc de la négociation quels qu'en soient les thèmes. Les salaires sont du reste assez pro-

ches des minima de branche ou dépendent de la situation du marché du travail. Cette logique concerne quelques entreprises mono-établissement du bâtiment, de la parachimie et de la pharmacie présentant des caractéristiques moyennes, en termes de taille et de position sur le marché.

La concurrence accrue, les impératifs de qualité, les technologies nouvelles... qui les touchent n'entraînent pas de stratégie globale de l'entreprise qui cherche plutôt à y faire face par un traitement au coup par coup en fonction des nécessités ou en réponse à un conflit.

La traduction en terme de classifications reste toujours circonscrite comme l'illustrent les cas suivants :

• Dans deux entreprises du second œuvre du bâtiment, les qualifications existantes s'avèrent insuffisantes et/ou mal identifiées (les ouvriers se répartissent au mieux par deux échelons de la grille). Mais pour surmonter cette difficulté, dans un cas, la direction a préféré confier à des entreprises sous-traitantes les marchés les plus techniques, tandis que dans un deuxième cas, elle va simplement décider de limiter l'attribution du titre de chef d'équipe à ceux qui disposent de réelles qualités de commandement et celui de maître-ouvrier à ceux qui sont réellement polyvalents. Le changement se fait dans tous les établissements de ce groupe en dehors de toute concertation avec le personnel et ses représentants. Il revêt de ce fait et aussi parce qu'il concerne une ou deux catégories de personnel, un caractère souvent instable.

• Dans un laboratoire pharmaceutique, les réformes sont plus profondes puisqu'elles consistent à allonger la filière du conditionnement pour stabiliser le personnel et ainsi le rendre plus réceptif aux questions de qualité et à créer, dans le cadre d'une négociation au sein du Comité d'Entreprise, une filière longue pour les techniciens de laboratoire après qu'ils se soient mis en grève. Mais la direction n'envisage ni traitement global ni remise en question du cloisonnement caractéristique de cette branche. De manière générale, les directions agissent contraintes, minimisant la portée des actions entreprises qu'elles s'efforcent de dissimuler aux regards extérieurs, comme si elles portaient atteinte aux prérogatives de la branche. A terme, une gestion rigide des classifications pourrait susciter des tensions avec le personnel et créer des obstacles sérieux aux réorganisations productives qui s'imposent.

### **Les classifications neutralisées dans le changement**

Cette deuxième logique d'utilisation des classifications concerne des établissements de taille souvent importante appartenant à trois des quatre branches analysées (chimie, métallurgie, bâtiment). Sauf dans des établissements du bâtiment où on observait une gestion « mixte », une gestion de type interne s'appuyant sur des accords conclus

avec des organisations syndicales bénéficiant d'une assise solide, y est traditionnellement dominante. Pour l'essentiel, ces règles négociées pendant la période d'expansion visaient à rigidifier et à contrôler la relation classification-salaire, par exemple en instaurant un nombre limité de niveaux de salaires par coefficient (métallurgie), les variations possibles des salaires réels à chaque coefficient (8% et 10% dans deux unités, l'une chimique, l'autre pharmaceutique), une stricte proportionnalité entre les augmentations de coefficient et de salaire, indépendamment de l'écart aux minima de branche (pétrochimie). Mais aucun accord ne remettait en question le contenu des grilles de branche ni les hiérarchies qu'elles instaurent. Les compromis internes touchaient essentiellement à l'usage des règles de branche, ce qui peut expliquer qu'ils aient été davantage passés au niveau des établissements que des entreprises.

Malgré l'ampleur des réorganisations en cours, les règles anciennes restent en vigueur alors même que les composantes de la qualification et les conditions de la promotion ont changé. Ainsi, dans un établissement de la chimie, où des îlots de production autonomes destinés à remplacer une organisation taylorienne du travail ont été créés, la règle d'après laquelle la classification est appréciée à partir d'un ensemble de 27 critères n'a pas été formellement abandonnée. Toutefois, en pratique, la qualification dans ces îlots procède du degré de polyvalence de l'opérateur. Ici, un accord tacite permet à la direction de faire l'économie d'une nouvelle négociation sur les classifications dont le coût est jugé trop élevé dans l'immédiat au moins tant que la nouvelle organisation du travail conservera un caractère expérimental. Dans d'autres cas, le maintien formel de règles apparaît comme un élément stabilisateur facilitant le changement. A terme cependant, on peut penser que les règles anciennes seront renégociées, au moins là où les syndicats disposeront encore d'un certain poids, ce qui ne paraît pas assuré dans plusieurs cas. Elles pourraient entraîner une évolution des modes de gestion antérieurs : renforcer la gestion interne là où une gestion mixte avait été identifiée dans la mesure où les changements dans l'organisation du travail tendent à construire une qualification et une professionnalité spécifiques ; dans les cas de gestion interne, minorer l'ancienneté comme critère de promotion au profit d'autres critères tels que la polyvalence, la formation, la mobilité.

### Les classifications actives dans le changement

Dans ce groupe, la création de nouvelles règles de classification ou l'adoption de nouveaux usages interviennent en même temps qu'un ensemble de transformations radicales : restructurations, développement d'une nouvelle activité ou de nouveaux produits, qui toutes génèrent une réorganisation de la production et du travail.

Les établissements concernés, 9 au total,

appartenant aux branches pharmacie (4 dont 3 font partie d'un même groupe), chimie (2 d'une même entreprise), et bâtiment (3 établissements) ont comme caractéristique commune d'occuper des positions leaders dans leur sous-branche, ce qui, déjà, peut expliquer l'ampleur des réformes engagées par certains d'entre eux.

Le rôle des classifications sera analysé à travers les enjeux des nouvelles règles, leurs caractéristiques, enfin l'application qui en est faite.

### ■ Les enjeux multiples des réformes des règles et usages des classifications

Si dans certains cas, ils permettent aux acteurs sociaux de parvenir à une entente, dans d'autres cas, ils sont porteurs de conflictualité.

#### ● *l'harmonisation des statuts entre les différentes unités absorbées*

Elle implique une grille commune mais plus largement la conclusion de conventions collectives d'entreprise (dans lesquelles peuvent être abordées les garanties en cas de mobilité, les questions de prévoyance...). Pour des directions, une même grille facilite la gestion des personnels mais surtout les mutations massives découlant de restructurations qui comportent des fermetures de site ou leur spécialisation, l'abandon de certaines activités, le regroupement d'autres, (comme dans le cas du groupe pharmaceutique de notre échantillon). La mobilité peut être envisagée dans un seul site comme dans le cas de la création d'une unité de fabrication dans un établissement dont l'activité était jusque là limitée au conditionnement. Au niveau des entreprises, les syndicats sont évidemment favorables à une négociation qui tendrait à réduire les inégalités et la disparité des statuts, à condition que la nouvelle grille soit calquée sur le meilleur statut existant au sein du groupe. A priori, « par expérience », ils se méfient d'une construction qui ne s'appuierait pas sur des acquis.

#### ● *la définition de nouvelles professionnalités*

Ce terme inclut les nouveaux métiers liés à la mise en œuvre de nouvelles technologies mais plus largement la transformation des métiers existants dans le cadre de nouvelles organisations du travail moins cloisonnées. Une nouvelle grille permet d'établir une nouvelle hiérarchie des qualifications et de nouveaux critères. Elle permet aussi de supprimer les filières anciennes consacrant une hiérarchie des services produite par la division du travail et les technologies, et perpétuée par l'action des groupes professionnels (par forcément au sens des métiers). Ainsi, la revalorisation des métiers du conditionnement que vise à la fois la grille négociée par le groupe pharmaceutique, mais aussi l'organisation d'une polyvalence qualifiante dans une autre unité, a un impact sur la structure organisationnelle (décloisonnement) mais aussi sur la place et les représentations des groupes professionnels entre lesquels elle concrétise un nouvel équilibre. La définition de nouvelles profes-

sionnalités intéresse les syndicats à deux conditions : qu'elle soit liée à un développement de la formation pour tous (refus de l'option : on « jette les mauvais », on prend des jeunes diplômés), que l'effort de formation consenti par le salarié ne soit pas seulement utile à l'entreprise, mais qu'il entraîne une progression de carrière.

- *la différenciation des compétences*

Elle se pose tout particulièrement dans le bâtiment. Pendant longtemps, le primat accordé à la quantité sur la qualité, l'organisation de gros chantiers fortement hiérarchisés, l'existence de minima conventionnels inférieurs au SMIC pour un segment non négligeable de la grille, le fort recours aux primes pour différencier les salaires, ont conduit à minimiser l'importance des classifications et à regrouper les salariés sur quelques échelons des grilles. L'impossibilité de différencier les qualifications qui en est résultée a commencé à poser des problèmes lorsque l'organisation des chantiers s'est modifiée, qu'il s'est agi de mettre en place des petites équipes autonomes présentant en leur sein des qualifications complémentaires, capables d'intervenir sur un chantier comme c'est la tendance actuellement. La définition de critères précis déterminant l'attribution de tel ou tel coefficient doit permettre de redonner un sens à la grille de classification. Sur ce point, les syndicats sont hostiles à toute opération de déclassement des salariés mais bien souvent la menace de licenciement qui pèse sur les négociations les contraint à accepter des compromis qu'a priori ils réprouvent.

- *la dissociation de la relation avec le salaire*

Les directions cherchent à éviter que la classification des salariés n'enregistre a posteriori des hausses de salaires qui soient sans rapport avec ce qu'ils estiment être une augmentation de leur qualification. Pour eux, le « mérite » doit se traduire dans l'augmentation individuelle, l'ancienneté, sauf si elle permet une expérience qualifiante, par une prime d'ancienneté distincte (souvent prévue par les conventions collectives de branche) mais pas dans la classification comme c'est parfois le cas. Cet objectif peut notamment justifier la volonté des directions de supprimer la valeur du point propre à l'entreprise. Les syndicats restent pour leur part très attachés à une forte articulation entre les classifications et les salaires qui limitent l'individualisation des salaires.

- *l'établissement ou la poursuite de relations contractuelles avec les syndicats*

Les fonctions multiples des classifications en font un thème particulièrement important de la négociation collective. La recherche d'un accord sur ce thème peut être considérée comme essentielle car elle permet d'associer, du moins sur certains aspects, les organisations syndicales et les représentants du personnel aux changements projetés, et par là même d'évaluer les éventuelles réactions des personnels touchés par les réformes.

- *Le niveau et les formes de la négociation dépendent fortement du contenu des nouvelles règles*

Une négociation précède toujours une réforme des règles et pratiques de classification. Au minimum, le Comité d'entreprise sera consulté sur la procédure à suivre, sans intervenir sur le fond, dans d'autres cas, une négociation longue et complexe s'engage avec les organisations syndicales, notamment lorsque la grille de classification prend place dans une convention collective d'entreprise. En plus des syndicats, des délégués du personnel et des groupes de travail internes à l'établissement associant, pour des secteurs précis, des membres de la hiérarchie, des salariés désignés par leur pairs et des délégués du personnel élus, il n'est pas rare qu'il soit fait appel à des consultants externes pour établir un diagnostic, réaliser dans certains cas des études de postes, faire des propositions.

La diversité des procédures s'accompagne d'une diversité plus grande encore des contenus. Là aussi un continuum s'établit qui va de la création d'une nouvelle grille semblable à celle réalisée par les acteurs au niveau de la branche, à la simple précision des critères qui permettent d'avancer sur une filière donnée. Dans ce deuxième cas, ni la hiérarchie conventionnelle, ni les coefficients, ni même les définitions qui leur correspondent ne sont rejetés. L'objectif est bien plutôt de compléter ces règles, de les adapter aux caractéristiques particulières d'un établissement, voire d'un service. De manière générale, ces nouveaux critères accordent une place importante à la polyvalence aussi bien dans le bâtiment que dans la chimie et la pharmacie. Le niveau de la négociation retenu dépend fortement de son contenu et explique l'étendue très variable de la validité des règles. Ainsi, les grilles « complètes » sont négociées au niveau de l'entreprise pour un ensemble d'établissement, tandis que les critères de polyvalence, dans la mesure où ils sont reliés à un mode précis d'organisation de la production et du travail sont abordés au niveau de l'établissement.

- *L'impact des classifications dans le changement varie selon les modes de gestion antérieurs et l'implication des acteurs dans l'application des règles*

Si l'inscription des règles de classification dans le changement fait intervenir de nombreux facteurs tels que l'ampleur et le sens des reclassements, l'application à l'ensemble du personnel ou seulement aux nouveaux embauchés ou encore le type de transformations de l'organisation du travail, l'enquête révèle le rôle particulièrement important de deux facteurs : le mode de gestion antérieur des classifications et par conséquent l'importance de sa remise en cause, la manière dont les acteurs aux niveaux décentralisés se saisissent des nouvelles règles. Pour illustrer ce point, on prendra l'exemple de la réforme des classifications introduite dans deux établissements appartenant à une même entreprise au niveau de

laquelle une grille à critères classants a été négociée. Pour permettre son application homogène, éviter des dérapages liés à la persistance de pratiques anciennes, elle a été complétée par la définition de filières professionnelles et dans chacune d'elles par celle des métiers et fonctions correspondants à chaque coefficient. Cependant la mise en œuvre de cet accord s'est effectuée de manière très diverse dans chacun des trois établissements.

Dans le premier, caractérisé par une gestion interne, la grande ancienneté et l'âge élevé du personnel associés à un bas niveau de qualification a rendu difficile l'acceptation d'un nouveau système de classement qui ignorait l'ancienneté des personnels et faisait procéder la classification de certains d'entre eux d'une stricte qualification des postes, elle-même déterminée par la marque des machines utilisées. De plus, l'encadrement intermédiaire issu de la filière ouvrière partageait le même point de vue que les ouvriers. Pour surmonter ces « handicaps », il aurait fallu que la direction de l'établissement adhère pleinement à la nouvelle grille de classification, ce qu'elle n'a pas fait, davantage préoccupée par la mise en place d'autres outils (cercles de qualité, « management participatif »). Une application mécaniste des nouvelles règles a renforcé les mécontentements et rendu impossible l'instrumentalisation des classifications dans une optique de changement de l'organisation productive. En revanche, dans une deuxième unité, la « greffe » des nouvelles règles a bien pris pour plusieurs raisons : en premier lieu, une gestion interne des classifications qui s'accompagnait cependant d'un recours important au marché pour alimenter tous les niveaux de la grille, ce qui expliquait la modulation forte de l'ancienneté par le diplôme ; en second lieu, une réelle implication de l'encadrement qui voyait dans les nouvelles règles un outil permettant l'émergence de nouvelles professionnalités ; enfin l'existence d'une population salariée plus jeune et sans doute moins attachée au maintien du système ancien. Là, les classifications ont épaulé les transformations internes engagées, en particulier le décloisonnement des secteurs et la revalorisation de certains métiers.

Ces exemples révèlent clairement les contradictions qui peuvent résulter de la multifonctionnalité des règles de classification. En effet, dans les deux établissements précités, la nouvelle grille a facilité les transferts de personnel et de ce point de vue, elle peut être jugée positive puisqu'elle a permis la constitution d'un marché du travail interne à un groupe. En revanche, dans l'un des établissements, elle a détérioré les relations du travail et en ce sens créé un obstacle à une réorganisation productive s'appuyant sur une mobilisation du personnel. C'est donc la manière dont est résolue la tension entre une gestion « technique » et une gestion « sociale » des classifications qui souvent conditionne leur inscription dans les transformations en cours.

Dans presque tous les cas étudiés, la création

de nouvelles règles ne se fait pas en opposition à la branche. Elle part du constat de l'inadaptation de la grille de branche devenue obsolète (pharmacie) ou du caractère trop général, trop abstrait des règles de branche qui en limite l'efficacité en période de changement. D'une certaine manière, les nouvelles règles d'entreprises « naturalisent » les règles de branche en les adaptant aux spécificités du secteur d'activité. Elles tendent de ce fait à avoir un domaine de validité plus restreint que celui des règles de branche sans être forcément circonscrit à un établissement ou à une entreprise. En effet, ces règles d'entreprise peuvent servir de référence dans un champ professionnel intermédiaire. Ainsi, la plupart des « grands » accords d'entreprise portant sur les classifications tendraient moins à être le support d'une culture d'entreprise que d'une culture professionnelle.

## Une place centrale dans la régulation des contraintes économiques, sociales et techniques dans l'entreprise

Au terme de cette analyse, il apparaît que les classifications, loin d'être une institution formelle s'imposant à l'entreprise, cristallisent certains enjeux essentiels des rapports économiques et sociaux à l'intérieur de l'entreprise. L'importance et la complexité des usages qu'elles suscitent, sont liés au fait qu'elles sont un instrument et un enjeu de la mobilisation de la main-d'œuvre. Elles construisent des régularités dans le mode d'acquisition de la qualification qui se concrétisent dans des filières professionnelles dont la pérennité dépend de l'ampleur du compromis établi comme de l'action des groupes professionnels et des acteurs sociaux.

Une forte complémentarité entre les politiques de classification et les politiques de salaires renforce l'importance de ce thème dans la négociation collective tant pour l'élaboration des grilles que pour leur fonctionnement au quotidien. Face aux nombreux changements qui affectent les entreprises dans leurs dimensions techniques, économiques et sociales, les acteurs manifestent des comportements diversifiés et des stratégies qui se divisent sur la nécessité de renégocier ou de stabiliser les anciens compromis. Cependant, un mouvement semble engager en profondeur à travers une dynamique qui transforme les modèles traditionnels de gestion des classifications. Ainsi, la tendance au décloisonnement, comme la recherche d'une technicisation des emplois ouvriers et d'agents de maîtrise, associés à une polyvalence et à une mobilité renforcées, favorisent la disparition de certaines filières et au contraire l'émergence de nouvelles. Néanmoins cette transformation nécessite l'apparition de nouveaux acteurs intéressés à la définition de compromis autour de ces nouvelles professionnalités.



Pourtant, pour essentielles qu'elles soient, les classifications ne donnent pas lieu à un essor des négociations malgré l'incitation donnée par la loi de novembre 1982. Pour expliquer cette relative désaffection, on peut faire une hypothèse liée à la nature complexe des règles de classification de branche, tout à la fois règles-cadres et règles de fond.

— La règle de branche est une règle de fond en ce qu'elle prescrit un découpage par catégories auxquelles sont attribuées des plages distinctes de classement, des seuils d'accès en fonction de conditions qu'elle énumère, des minima de salaire par coefficient. L'entreprise ne peut y déroger.

— Mais elle est aussi essentiellement une règle-cadre en ce qu'elle fixe des principes de classement (grille unique ou multiple, nombre et définitions des critères) qui ne prennent leur sens que dans la mise en forme à laquelle procède l'entreprise dans son action de mobilisation de la main-d'œuvre.

Même si, on l'a vu, la « non-opérationnalité » directe de la règle de branche lui permet de se maintenir malgré les changements profonds du système productif et de l'organisation du travail, cette inertie a des limites : celles qu'impose la

compatibilité entre les compromis qui se nouent dans l'entreprise et la représentation de la professionnalité sur laquelle est constituée la grille de branche. Un exemple « d'incompatibilité » a été donné dans cette recherche par la pharmacie où on a vu certaines entreprises se substituer à la branche pour définir un cadre sur lequel s'appuient les compromis d'établissements. Mais l'élaboration de règles-cadres est dans ce cas très coûteuse et ne peut être supportée que par des entreprises leaders ayant structuré en leur sein un marché interne de groupe. En revanche, pour la majorité des entreprises, la distorsion pose problème en ce qu'elle fragilise les compromis d'entreprise.

En fait, c'est l'ensemble de ces éléments qui explique le décalage signalé entre l'espoir du législateur et sa traduction jusqu'alors nuancée dans la réalité. Cette analyse trace en filigranes une alternative au traitement actuel du problème. La densité des règles de classification, le rôle essentiel des acteurs dans leur définition comme dans la construction des compromis soulignent l'importance des deux niveaux, entreprise et branche, le fait que la négociation des classifications ne saurait être l'apanage d'un niveau au détriment de l'autre. C'est dans l'articulation des deux que se construisent concrètement les systèmes de classifications.

## BIBLIOGRAPHIE

R. Bercot, *Classifications et gestion de la main d'œuvre chez Peugeot Automobile*, Paris, CEREQ, 1987.

M. Carrière, P. Zarifian, « Le technicien d'atelier dans la classification de branche », *Formation-Emploi*, n° 9, 1985.

*La réforme des classifications à la Régie Renault : une évolution profonde*, Paris, CEREQ, 1986.

CEREQ, *Performance et réforme des systèmes de classifications*, POETE, Paris, 1987.

Desrosières, L. Thevenot, *Les catégories socio-professionnelles*, Paris, La Découverte, 1988.

F. Eyraud, « La fin des classifications Parodi », *Sociologie du travail*, n° 3, 1978.

A. Jobert, P. Rozenblatt, « Portée et limite d'un accord de branche sur les classifications », *Formation et Emploi*, n° 9, 1985.

N. Lanfranchi, « L'application des classifications dans quelques branches conventionnelles », *Travail et Emploi*, n° 36/37, 1986.

J. Saglio, « Hiérarchies salariales et négociations des

classifications », France 1900-1950 », *Travail et Emploi*, n° 27, 1986.

F. Sellier, *La confrontation sociale en France, 1936-1981*, Paris, PUF, 1984, Chap. VI.

M. Tallard, « Les grilles de classifications du bâtiment : le métier, élément incontournable ? », *Formation-Emploi*, n° 15, 1986.

■ A propos de la qualification et de ses relations avec les classifications, citons parmi les publications les plus récentes :

M. Alaluf, *Le temps du travail, formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Bruxelles, Université de Bruxelles éds, 1986.

J.D. Reynaud, « La négociation de la qualification », *European Journal of Sociology*, XXIX, 1988.

Sociologie du travail, « De la qualification à la professionnalité » (numéro spécial), n° 1, 1987.

L. Tanguy (ed.), *L'introuvable relation formation/emploi*, Paris, La documentation française, 1986.