

L'efficacité des grilles de classification : un bilan mitigé

Christine Gavini (*)

La classification des emplois représente un enjeu traditionnel important de la négociation collective de branche. Le rôle régulateur et normatif de cette négociation est d'autant plus important dans les petites et moyennes entreprises que celles-ci sont moins outillées dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Si en matière de salaires, l'employeur garde la possibilité d'améliorer les minima fixés par les grilles, le respect des grilles de classification devrait faciliter la gestion des carrières et la mobilité professionnelle dans les secteurs concernés. Or, les pratiques de sous-classement systématique et l'incapacité des grilles, mêmes rénovées, à prendre en considération la polyvalence fréquente dans les PME, participent de l'ineffectivité des grilles de branche. Christine Gavini constate ainsi que dans certaines industries de main-d'œuvre traditionnelles, les entreprises mettent en œuvre des politiques unilatéralement définies, qui ignorent ou contournent les règles négociées, ou bien encore tentent, par des démarches individuelles et tâtonnantes, certaines adaptations de la gestion de leurs ressources humaines. Un tel bilan, préoccupant, pose la question de l'effectivité des normes négociées au niveau de la branche dans les petites et moyennes entreprises, particulièrement là où n'existe aucune représentation du personnel, et de l'opportunité d'une politique de suivi ou de conseil à définir au niveau de la branche.

Les grilles de classification possèdent-elles une réelle efficacité? La question mérite d'être posée tant le débat, entamé depuis de nombreuses années en France, est aujourd'hui relancé par le développement de nouvelles pratiques d'entreprises. Les grilles de classification professionnelle constituent un outil de gestion des rémunérations et des carrières des salariés. Elles font l'objet d'une négociation entre partenaires sociaux (négociation d'ailleurs obligatoire tous les cinq ans depuis les lois *Auroux*) au niveau des branches, et plus rarement des entreprises. Une conception traditionnelle de la gestion des ressources humaines en fait l'élément central de la détermination du salaire. La signature d'un accord de classification « a pour objet de fixer le prix des différentes qualités de travail sur un marché interne » (REYNAUD, 1988). Bien entendu, le salaire ainsi fixé ne correspond pas à un prix de marché mais est déterminé de façon négociée entre les partenaires sociaux. En outre, les grilles de classification fixent un salaire *minimum* correspondant à chaque niveau de qualification des salariés mais laissent une grande liberté de fixation des salaires à l'employeur.

Pourtant, l'effectivité des grilles de classification est très fortement contestée. Plusieurs raisons tendent à rendre inopérant ce mode de détermination des salaires ou de gestion des carrières. La première est bien entendu l'individualisation de la rémunération dont font l'objet de plus en plus de salariés du secteur privé. Loin de s'en tenir aux *minima* fixés par les grilles, les entreprises élaborent de plus en plus souvent des systèmes complexes de rémunération variable en fonction de l'effort du salarié (qui peut être mesuré par les résultats qu'il obtient – chiffres des ventes pour les commerciaux –

ou encore par le respect d'un certain nombre d'engagements passés par le salarié lors d'un entretien d'appréciation).

La seconde raison de l'inefficacité proclamée des grilles réside dans la désaffection apparente des partenaires sociaux pour la négociation de branche. Alors que cette dernière apparaissait autrefois comme le pivot de notre système de relations professionnelles, on peut estimer aujourd'hui que des formes nouvelles de négociation la supplantent (GAVINI, 1998). En particulier, on assiste au développement d'une régulation autonome de la part de l'entreprise qui s'émancipe en partie des dispositions conclues au niveau de la branche d'activité. Ces raisons ainsi que d'autres mouvements (tels que la mise en place de formes renouvelées de gestion des emplois reposant sur la compétence et non plus sur une définition stricte de la qualification) expliquent la relative inefficacité des systèmes actuels de classifications. La conception moderne de la gestion des carrières semble donc faire moins de place aux grilles de classification.

Mais ces dernières conservent malgré tout une fonction régulatrice importante pour les secteurs qui échappent en partie à la modernisation de la gestion des ressources humaines. Sans grille en effet, on peut supposer que certaines activités laisseraient à l'employeur une part d'arbitraire inacceptable dans la fixation des salaires : c'est le cas par exemple de l'hôtellerie-restauration ou du nettoyage industriel. Dans d'autres secteurs, comme celui des banques AFB, la relation entre la négociation des *minima* de branche et l'évolution des salaires effectifs était inscrite dans la convention collective régissant

(*) Université d'Orléans et Commissariat Général du Plan, 18, rue de Martignac, 75700 Paris 07 SP.

l'ensemble des relations professionnelles et possède donc une force prépondérante. La question de l'efficacité des grilles ne peut donc faire l'objet d'une réponse univoque. Il faut pouvoir distinguer les situations des entreprises en fonction du secteur dans lequel elles évoluent mais aussi de leur taille.

L'effectivité des grilles et leur capacité à constituer de véritables leviers d'action pour la gestion des rémunérations et des qualifications recèlent d'importants enjeux. Le premier concerne le rôle des mécanismes marchands de fixation des salaires. Quelle est leur part par rapport à la détermination négociée de la rémunération? Le second enjeu concerne le rôle des partenaires sociaux : si, en effet, une grande partie de la fixation des salaires et de la hiérarchie des qualifications échappe aux règles de la négociation collective, alors leur influence est profondément réduite et la gestion des ressources humaines est principalement unilatérale.

Le propos de cet article ⁽¹⁾ est d'examiner les conditions dans lesquelles les grilles de classification peuvent être d'efficaces leviers de la gestion des ressources humaines. Cette efficacité sera évaluée à travers plusieurs axes : les salaires pratiqués dans l'entreprise bien entendu, mais aussi la gestion des qualifications et des carrières. À cet effet, une première partie développera les résultats présents dans la littérature portant sur les classifications professionnelles. Une seconde partie présentera les conclusions d'une étude empirique menée en 1997 sur un échantillon d'entreprises appartenant à quatre secteurs d'activités parmi lesquels on trouve un grand nombre de petites et moyennes structures.

L'efficacité contestée du système français de classification : revue de littérature

La littérature consacrée aux grilles de classification et à leurs effets en termes de salaires et de carrières se caractérise à la fois par son abondance et sa faible cohérence. Si un premier groupe d'études souligne l'importance de la régulation opérée par ces grilles, un deuxième volant conteste fortement cette efficacité. Enfin, des études économétriques récentes soulignent la nécessité de faire intervenir des critères de taille d'entreprise ou les caractéristiques précises des employeurs pour fournir une réponse nuancée.

L'importance de la régulation de branche pour la fixation des salaires

Le débat sur l'effectivité des grilles de classification s'est d'abord concentré sur une réflexion macro-économique générale portant sur le rôle du marché comme forme de régulation. La question sous-jacente à ce débat consistait à évaluer le rôle des mécanismes marchands par comparaison avec ceux de la négociation entre acteurs dans la fixation des salaires. C'est J.R. COMMONS qui a le premier évoqué cette question dans son texte célèbre sur les cordonniers et bottiers américains (COMMONS, 1913). Dans cet article, l'institutionnaliste américain montre qu'il existe un lien entre la forme de la négociation des salaires et celle de la négociation des prix sur un marché. Mais il souligne également la présence de stratégies d'acteurs dans la régulation des salaires. La fixation des salaires dépend donc autant des conditions générales de la concurrence sur le marché des produits que d'une négociation « politique » entre des acteurs.

De même, plus récemment, le problème des classifications consiste toujours à savoir si les salaires sont déterminés à travers une simple confrontation de l'offre et de la demande de travail comme le prévoit la théorie néoclassique standard ou bien si les rémunérations relèvent davantage de mécanismes de négociation entre des acteurs sociaux divers, au sein du système dunlopian de relations professionnelles (DUNLOP, 1958), comprenant les représentants des salariés, les employeurs et l'État. La question de l'efficacité des grilles de classification rejoint donc le débat entre économistes néoclassiques et « conventionnalistes » (FAVEREAU, 1988). Comme l'expliquent ces derniers, la preuve de la déconnexion entre les salaires fixés par les grilles d'une part et par le marché d'autre part est l'existence, au sein des grilles, d'un rapport stable entre les salaires des différentes catégories d'emplois. Par ailleurs, le salaire fixé par les grilles n'est que très indirectement relié à l'efficacité économique de l'emploi (bien que le recours à une grille de classification n'exclue pas la rémunération au rendement, qui se surajoute au salaire de la grille). La déconnexion des systèmes de classifications professionnelles et des mécanismes marchands explique le silence presque total de la théorie économique standard sur cette question ⁽²⁾. La théorie économique a exclu les classifications de son champ de réflexion jusqu'à ce que l'Économie des Conventions lui fasse une place. Auparavant, l'École de la Régulation avait mis en évidence l'importance des conventions, contrats et normes qui font partie du compromis social. La régulation économique repose

1. Cet article reprend les principaux éléments d'une étude réalisée pour le compte de la DARES en 1997. Pour plus de détails, voir V. SANDOVAL, « La mise en œuvre de nouvelles grilles de classifications : un impact limité sur la masse salariale et la hiérarchie des emplois », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, 98.04, n° 16.2.

2. Voir par exemple EHRENBERG R.G., et SMITH R.S., *Modern Labor Economics : Theory and public policy*, Scott, Foresman and Co, 1985, cité par FAVEREAU O., « Les systèmes de classifications professionnelles : le point de vue de l'économiste », *Travail et emploi*, n° 38, 1998.

en effet sur des conditions sociétales contenues dans l'expression « rapport salarial », dont les formes de classifications font partie ⁽³⁾. L'économie des Conventions a tenté, au-delà des travaux de l'École de la Régulation, de montrer que les salaires ne sont pas des prix fixés sur le modèle marchand mais le résultat de compromis entre agents. On retrouve donc la problématique chère à l'institutionnalisme américain. Les grilles de classification font partie de ces compromis fondant la détermination du salaire.

Mais la question de l'effectivité des grilles n'est pas entièrement tranchée par ce résultat. Si l'on accepte, à l'instar de l'Économie des Conventions, de faire du salaire le résultat d'accords entre acteurs, il reste encore à savoir si la classification joue un rôle effectif dans la gestion des recrutements et des carrières. Une étude déjà ancienne montre qu'il existe une forte cohérence entre les grilles de classification et la gestion des recrutements et des carrières (EYRAUD, 1988). À partir de l'observation statistique et qualitative de la gestion des ressources humaines de 27 établissements appartenant à la métallurgie, la chimie, la pharmacie et le bâtiment, les auteurs distinguent deux types de gestion des classifications pour les ouvriers : une gestion interne caractérisée par le rôle de l'ancienneté et une gestion par le marché externe où l'âge et le diplôme sont davantage déterminants. Dans la première catégorie, la qualification s'acquiert à travers l'expérience tandis que dans la seconde, c'est plutôt le marché du travail qui remplit cette fonction. Une analyse comparable est effectuée pour la maîtrise. De ces deux types de gestion des recrutements et des carrières, il ressort qu'il existe une forte cohérence entre les critères et modalités du recrutement d'une part, et ceux de la gestion des carrières d'autre part. Selon les auteurs, « 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 ». De fait, la grille de classification sert de référence permanente aux acteurs qui en ont accepté les termes.

La même étude, revenant sur le problème des salaires, conclut à l'existence d'une forte complémentarité entre la politique de classifications et la politique de salaires. Ces deux aspects de la gestion des ressources humaines auraient pour fonction ultime de « gérer les tensions économiques et sociales ». Chaque fois qu'une de ces difficultés surgit, la grille est mobilisée et aménagée pour maintenir le compromis initial tout en faisant évoluer les termes de l'accord passé entre les acteurs. Ainsi, dans la métallurgie, la grille de branche sert de point de référence lorsque l'entreprise, assurant le passage du statut d'entreprise publique à celui de société privée, connaît

une crise : les *minima* réels sont très proches des *minima* de branche. Face à une situation qu'elle maîtrise mal, l'entreprise prend appui sur la grille conventionnelle. Dans la chimie, la grille reste très prégnante bien qu'elle connaisse certains aménagements : lorsque le personnel est traversé par des formes de professionnalités éclatées, la grille sert de référence pour surmonter cette hétérogénéité. Inversement, lorsque la cohérence des qualifications le permet, des aménagements spécifiques de la grille sont assurés.

De même Jean SAGLIO (SAGLIO, 1986) a montré il y a déjà longtemps que les règles relatives aux classifications dans les branches constituent d'efficaces supports à l'élaboration des ordres professionnels. Il souligne toutefois la particularité de la négociation sur ce sujet dans le système français de relations professionnelles, le niveau de la branche étant déterminant pour la fixation des salaires. Bien que « *juridiquement, la négociation professionnelle de branche en France ne porte que très rarement sur les niveaux des salaires effectifs (...), dans la pratique, il apparaît qu'ils fixent aussi des normes hiérarchiques de référence* » (SAGLIO, 1988).

Les grilles de classification apparaissent donc, aux yeux d'un certain nombre d'auteurs, comme des repères essentiels pour la gestion des carrières et des salaires de l'entreprise. Compromis sociaux fondateurs, les grilles opèrent comme des guides qui servent de référence lors des crises ou des changements.

L'efficacité contestée des grilles de classification

Pourtant, des études récentes tendent à contester les résultats optimistes obtenus précédemment. Les écarts entre les *minima* de branche et les salaires effectivement versés dans les établissements paraissent très importants et accentuent la dispersion des rémunérations observables entre les branches. Par ailleurs, des grilles de classification identiques correspondent souvent à des pratiques en matière de gestion des recrutements et des carrières fortement différenciées.

L'analyse statistique de la « dérive salariale », c'est-à-dire de l'écart entre salaires effectifs et salaires des grilles de branche montre que la croissance des *minima* conventionnels a eu une influence faible sur celle des salaires effectifs des ouvriers (COUTROT et LANFRANCHI, 1991) tant les rémunérations incluent d'éléments étrangers au salaire de base fixé dans la grille. En particulier, si les hausses générales touchent encore 46 % des salariés (49 % des ouvriers et 37 % des cadres), elles sont de plus en plus souvent

3. BOYER R. *et al.*, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La découverte, 1986.

combinées avec des primes individuelles. Le système mixte (hausse générale et individuelle) est aujourd'hui majoritaire dans les grandes structures et se diffuse dans les PME (une entreprise sur deux pour les 200 à 300 salariés et une sur quatre pour les entreprises comptant 50 à 200 salariés). La rémunération devient donc une mosaïque dont les éléments hors salaire de base sont prépondérants. La référence à la grille de classification est donc de plus en plus artificielle. Bien que les grilles conventionnelles concernent encore un salarié sur six, leur influence sur la rémunération finale du salarié est progressivement remise en cause.

De fait, d'après une étude portant sur l'impact des conventions de branche sur les salaires, « *les conventions de branche ne constituent pas une réelle contrainte institutionnelle pour les entreprises* » (MEURS et SKALLI, 1997). Etudiant les causes des différentiels de salaires entre salariés, les auteurs montrent qu'il existe une véritable dispersion des salaires pour des salariés aux caractéristiques socioprofessionnelles comparables. Or, si cette dernière est imputable en partie aux *minima* conventionnels, la plus grande part de ces accords est liée à la marge de liberté que s'octroient les entreprises (voire les établissements). Les syndicats agissent notamment au niveau des établissements pour orienter la structure des salaires. Mais les négociations menées au niveau local n'ont qu'un effet limité sur les salaires effectifs dans les branches étudiées par ces auteurs en raison de la faiblesse du pouvoir syndical.

Ainsi, les rémunérations observées dans les entreprises correspondent assez mal aux salaires négociés dans les grilles de classification. De même, les modes de gestion des carrières des salariés tendent à s'affranchir progressivement des normes conventionnelles. L'avènement de nouvelles formes de gestion des emplois et des compétences tend à faire disparaître la référence à l'évaluation collective des *postes* de travail (les grilles traditionnelles) au profit de formes d'appréciation des *emplois* effectuées de façon individuelle (GAVINI, 1997). Si l'accord-phare en ce domaine (le fameux accord A.Cap 2000) fait encore explicitement référence à la grille de classification de la métallurgie, on peut considérer qu'il s'agit d'une scorie héritée du passé du secteur et sans véritable lien avec les autres aspects de l'accord (GAVINI, 1993). La mise en place de la « logique compétence » consiste en effet à gérer les carrières, les emplois et les recrutements en fonction non plus de la qualification du salarié telle qu'elle s'exprime dans les grilles de classification (qui définissent les caractéristiques attachées à un poste de travail) mais de l'ensemble des acquis du salarié (savoirs, savoir-faire, savoir-être) utiles à l'entreprise. Il s'agit d'une rupture assez radicale par rapport à la logique des classifications.

On observe donc une forte déconnexion entre les salaires fixés par la branche et les pratiques effectives des entreprises.

L'inadaptation des analyses macro-économiques

Ces résultats contradictoires semblent dessiner une tendance : par le passé, les classifications disposaient d'une relative effectivité. Aujourd'hui, elles constitueraient des repères lointains pour la fixation des salaires par les entreprises. Ce schéma dichotomique manque toutefois cruellement de nuances. De fait, les études sur le thème des classifications prouvent plutôt aujourd'hui que les analyses en termes macro-économiques sont inadaptées. Il est presque impossible en effet de fournir une réponse globale à la question de l'effectivité des grilles. À l'intérieur d'une même branche, les différences en termes de taille des entreprises et des établissements ou encore de caractéristiques individuelles sont trop importantes dans l'explication des différences de salaires pour rendre possible un jugement général sur le rôle des grilles. Les études récentes s'orientent donc vers une analyse des facteurs externes aux grilles qui expliquent la relative ineffectivité de ces dernières. De même, au plan de la gestion des carrières, la diversité des situations est telle qu'il faut renoncer à prononcer un jugement d'ensemble au profit d'une analyse des causes explicatives des différences de comportements des entreprises.

Concernant les différences de salaires, les travaux récents montrent que le rôle de l'employeur est prépondérant dans la formation du salaire (ARAÏ, BALLOT, SKALLI, 1996). L'effet de la taille de l'entreprise est bien entendu très sensible. Il existe en effet une relation croissante entre les salaires d'individus comparables et la taille de l'établissement (ABOWD, KRAMARZ, 1996). L'étude empirique relatée ci-dessous confirme en partie cet enseignement macro-économique mais un tel résultat masque de fortes irrégularités : certains établissements de petite taille pratiquent en effet des politiques « paternalistes » visant à fidéliser la main-d'œuvre sur le modèle des théories du salaire d'efficience (SHAPIRO et STIGLITZ, 1984) alors que des structures plus importantes sont davantage soucieuses d'éviter une dérive salariale par rapport aux *minima* de branche. L'effet de la taille est toutefois d'une importance considérable.

D'autres aspects expliquent les différentiels de rémunérations par rapport aux grilles. Ainsi, la seule présence d'une organisation syndicale semble provoquer une élévation des rémunérations (ARAÏ, BALLOT, SKALLI, 1996), ce qui explique qu'avec une même grille conventionnelle, les entreprises sans représentant syndical se trouvent davantage proches des *minima* que les autres. La théorie économique a depuis longtemps proposé des explications à ce phénomène : il s'agirait d'imputer la hausse des rémunérations des entreprises où sont présents des syndicats à la capacité de ces derniers de réclamer une partie de la rente réalisée par la firme dans un environnement de concurrence imparfaite (DE MENIL, 1971). L'effet taille et celui des syndicats se cumulent dans les

petites structures (le plus souvent sans représentants syndicaux) pour rapprocher les rémunérations des *minima*.

Mais au-delà de ces effets bien connus, d'autres facteurs influent sur le niveau des salaires à l'intérieur d'une même branche d'activité. Ainsi, l'existence de mécanismes d'incitation salariale provoque un différentiel de rémunération par rapport aux entreprises qui ne les pratiquent pas : on observe un lien positif entre une rémunération fondée sur les résultats du salarié et le niveau de salaire (BROWN, 1992). Plus précisément, « *les salaires les plus élevés correspondent à l'existence d'une prime de performance individuelle accompagnée d'un contrôle systématique ou occasionnel (des résultats du salarié)* » (ARAÏ, BALLOT, SKALLI, 1996). Enfin, le degré d'autonomie du salarié entre également en ligne de compte dans le niveau de salaire (ARAÏ, BALLOT, SKALLI, 1996) : les établissements offrent une compensation à leurs salariés lorsqu'ils sont moins autonomes (en termes de temps de travail notamment) et des rémunérations d'autant moins élevées que l'effort y est très facile à contrôler.

Les politiques de salaires récentes font donc moins de place à la grille de classification. Des éléments tels que la taille de l'établissement ou la présence syndicale semblent expliquer les différentiels rencontrés dans les salaires. De même, les politiques de recrutement et de carrières dépendent fortement de ces facteurs : on sait parfaitement que la gestion des ressources humaines des PME n'est que peu comparable à celle des grands groupes. La taille de l'entreprise induit un effort différent dans la finesse d'appréciation des compétences du salarié et dans le dynamisme de la gestion des carrières. La présence syndicale est, elle aussi, fortement structurante pour les politiques sociales : la capacité qu'a un syndicat fort de négocier des accords sociaux favorables est bien connue.

Il faut donc prendre en compte divers facteurs avant de conclure à l'efficacité des grilles de classification. C'est ce qu'a tenté de réaliser une enquête menée en 1996-1997 pour le compte du Ministère de l'emploi (DARES). Son objet était d'évaluer l'impact de la mise en œuvre de nouvelles grilles sur les politiques salariales et plus largement sur les formes de gestion de la main d'œuvre d'entreprises appartenant à des secteurs de PME. Comme l'avait réalisé quelques années plus tôt Michèle TALLARD à propos du bâtiment (TALLARD, 1994), il s'agissait de « *d'étudier le passage de la branche à l'entreprise au moment où un accord de classification se met en œuvre et donc de saisir les compromis lorsqu'ils sont en cours d'élaboration* ».

Pratiques d'entreprise et grilles de classification : résultats empiriques

L'étude portait sur quatre branches d'activité ayant récemment conclu de nouvelles grilles de

classification « à critères classants » : les industries graphiques, le nettoyage industriel, le commerce de gros et les industries charcutières (cf. tableau 1). L'intérêt de ces branches était de présenter un panel assez large de petites ou moyennes structures, voisinant avec quelques grands groupes. L'étude se composait essentiellement d'une série de monographies d'entreprises choisies en fonction de leurs caractéristiques en termes économiques et sociaux. Un premier volet, qui ne sera pas relaté ici, consistait à évaluer le rôle des branches dans la négociation des grilles et à évaluer les effets du système de relations professionnelles des divers secteurs sur leur contenu et l'application. Le deuxième volet de notre étude consistait à examiner l'effectivité des mesures prévues par les grilles de classification des divers secteurs étudiés. Les objectifs des négociateurs ont-ils été atteints? Les grilles de classification ont-elles une incidence réelle sur les pratiques des entreprises en matière de qualifications ou de salaires? Peut-on observer des changements dans la structure des qualifications ou des salaires entre la période précédant l'introduction de la grille et celle qui lui fait suite?

Les réponses obtenues permettent de dresser un bilan mitigé de l'effet des grilles de branche, qui confirme en grande partie les enseignements théoriques présentés ci-dessus. Les entreprises étudiées n'ont pas toujours adapté leurs classifications aux nouvelles grilles. Sur le plan des salaires comme des qualifications, les accords de branche sont finalement peu effectifs, voire contournés. Les entreprises concernées tentent d'adapter leurs pratiques en matière de classifications aux autres dimensions de la gestion des ressources humaines (GRH). Mais elles articulent souvent mal la gestion des classifications avec les diverses facettes de cette dernière, en particulier, les questions de rémunération. Par ailleurs, on voit se dessiner, à la suite de la mise en œuvre des nouvelles classifications, des ébauches de gestion des compétences avec un caractère d'anticipation et de prévision. Mais cette gestion des compétences est originale et spécifique au type d'entreprises et de secteurs étudiés.

Un lien distendu entre classifications et salaires

Contrairement au modèle des secteurs à forte tradition de négociation collective et constitués de grandes entreprises, en particulier les branches industrielles, les secteurs étudiés se caractérisent par une faible articulation entre les différentes pratiques en matière de gestion des ressources humaines telles que les politiques salariales. Dans de nombreux cas, les grilles n'ont de réelle effectivité ni sur le plan des salaires, ni sur le plan des classifications et sont plus ou moins contournées.

Tableau 1
Caractéristiques des entreprises étudiées

Branche d'activité	Entre-prise	Effectif	Institutions représentatives du personnel	Évolution de l'emploi
Nettoyage Industriel (NI)	NI 1	80	3 délégués du personnel	stable
	NI 2	1 100	8 délégués du personnel 1 ^{er} collège 1 délégué du personnel 2 ^e collège	stables, quelques licenciements disciplinaires
	NI 3	26 000	toutes institutions représentatives	stable
	NI 4	20 000	toutes institutions représentatives	restructurations
	NI 5	60	aucune institution représentative	stable
Industries charcutières (IC)	IC 1	228	toutes institutions représentatives	stable
	IC 2	38	toutes institutions représentatives	en forte réduction
	IC 3	19	aucune institution représentative	en réduction
	IC 4	44	aucune institution représentative	stable ou en baisse
Industries de la communication graphique (ICG)	ICG 1	13	aucune institution représentative	stable
	ICG 2	Entre 34 et 44	délégation unique du personnel	en réduction
	ICG 3	83	toutes institutions représentatives	en réduction
	ICG 4	66	aucune institution représentative	stable
	ICG 5	11	aucune institution représentative	stable
Commerce de gros (CG)	CG 1	58	aucune institution représentative	stable
	CG 2	49	aucune institution représentative	stable ou en légère réduction
	CG 3	430	toutes institutions représentatives	stable ou en légère réduction
	CG 4	29	aucune institution représentative	en réduction

Un faible impact des grilles sur les salaires

L'enseignement majeur de l'étude est que la conclusion d'une nouvelle grille de classifications ne correspond pas à une politique salariale plus favorable. On pourrait penser en effet que la nouvelle

grille, lorsqu'elle s'accompagne d'une gestion prévisionnelle des emplois, autorise une politique salariale incitative. C'est généralement le cas dans les secteurs tels que la métallurgie ou la chimie : les grilles de classification sont plus favorables en termes de salaires et les entreprises sont conduites à mettre en œuvre des dispositifs de gestion prévisionnelle de

l'emploi (GPE) afin de réguler une main d'œuvre coûteuse et bien formée, généralement dotée de qualifications élevées. On ne l'observe pas dans les secteurs étudiés ici : la plupart du temps, la mise en place d'une nouvelle grille ne se traduit pas par un glissement des salaires (cf. tableau 2).

La très grande majorité des entreprises (80% environ) reconnaît n'avoir connu aucun glissement de salaire à la suite de la mise en œuvre des nouvelles grilles. Les cas de légère inflation sont rares. Ils sont concentrés dans la branche du nettoyage industriel et dans les grandes entreprises. Pour ces dernières, l'état de très fort *sous-classement* des salariés dans la grille précédente mais surtout le passage à un nouveau système de prime d'ancienneté justifie l'inflation légère (2% de la masse salariale environ), qu'ont connue certaines grandes entreprises à la suite de l'application de l'accord. Mais cette augmentation a été rapidement compensée par une faible hausse des *minima* conventionnels de la branche.

Ainsi, dans une grande entreprise du nettoyage industriel (NI 4), l'impact de la nouvelle grille sur les salaires a été sensible dans un premier temps, mais a été dilué au sein des hausses de rémunération habituelles. Ainsi l'augmentation moyenne a été inférieure à 1% l'année de la mise en œuvre de la nouvelle grille. Ce sont les passages d'un coefficient à l'autre qui ont induit cette augmentation moyenne.

Mais la branche du nettoyage industriel est la seule dans laquelle l'effet salarial de la nouvelle grille a été ressenti. Dans les trois autres secteurs, toutes les entreprises affirment n'avoir connu aucun impact

salarial sensible de l'instauration de la grille (à de rares exceptions près). Ce constat conduit à relativiser le rôle de la renégociation des grilles de classifications, qui devrait en principe occasionner des changements en termes de classifications et de salaires.

À cet égard, on n'observe aucune corrélation entre le recours à une politique d'anticipation en matière de ressources humaines (généralement caractérisée par la mise en place de procédures d'appréciation du personnel et de prospective des emplois) et la politique salariale proprement dite. Contrairement à l'image cohérente qu'offrent les grands groupes où les politiques d'anticipation et de gestion des compétences correspondent à des politiques de rémunérations plus favorables, dans les PME les situations les plus diverses sont observables. Il n'est pas rare qu'une entreprise pratique une politique d'anticipation alors que ses rémunérations se situent aux *minima* conventionnels (IC 1, IC 2).

En effet, la gestion prévisionnelle telle qu'elle est pratiquée dans ces entreprises porte plus souvent sur les salaires que sur les emplois proprement dits. Pour une grande partie des directions, l'objectif de l'anticipation ou de l'évaluation plus rationnelle des classifications est de gérer de façon plus stricte la masse salariale. Les firmes qui ont connu des difficultés économiques ou celles dont les salaires sont très supérieurs aux *minima* conventionnels ont le souci de rapprocher davantage la rémunération des qualifications du salarié et de l'effort réellement fourni. Ce thème est apparu fréquemment lors des entretiens (NI 1, IC 2, CG 1).

Tableau 2
Effet salarial des nouvelles grilles

Branche d'activité	Part des PME	Nouvelle grille	Effet salaire*
Nettoyage industriel (NI)	86% de moins de 20 salariés	1/7/94	Un surcoût total pour la branche de 2% de la masse salariale, compensé par de faibles hausses des <i>minima</i> . Surcoût surtout sensible dans les grandes entreprises
Industries charcutières (IC)	Une majorité	7/12/92	Effet négligeable pour les entreprises étudiées
Industries de la communication graphique (ICG)	84% de 10 à 49 salariés	19/3/93	Faible glissement. La nouvelle grille n'a entraîné de hausse de salaire que pour les entreprises qui rémunèrent leurs salariés aux <i>minima</i> .
Commerce de gros (CG)	84% de moins de 10 salariés	5/5/92	Effet très minime pour les entreprises étudiées.

* Dans certains cas (NI et ICG), l'effet de la nouvelle grille sur les salaires a été calculé pour l'ensemble de la branche (par la fédération patronale), dans d'autres il n'a pu être obtenu que pour les entreprises étudiées.

Peu d'effet sur la structure des qualifications des entreprises

Dans un grand nombre de cas, l'instauration de la nouvelle grille n'a pas eu d'effet sur la structure des qualifications de l'entreprise. Quelques « reclassements » nous sont parfois signalés mais ils restent minoritaires, concernant des cas isolés de salariés dont la classification ne correspond plus aux fonctions effectivement exercées. La preuve de la relative ineffectivité des grilles réside dans le fait que la majorité des entreprises a effectué le changement de grille sans que cela occasionne d'importants reclassements de salariés.

Dans certains cas, comme dans l'ensemble du nettoyage industriel, on assiste à un sous-classement considérable des salariés. Au niveau de la branche, on estime que 80 % du personnel est classé dans la catégorie « agent de propreté » (niveau 130 dans l'ancienne classification et 150 dans la nouvelle). Cette situation est bien sûr expliquée par le faible niveau de qualification des salariés de ce secteur, constitués de salariés sans aucune qualification (agents de propreté) et souvent recrutés sur des emplois précaires (45 % des agents de propreté possèdent un contrat de travail à temps partiel et 10 % un CDD). Mais la fédération patronale ainsi que les organisations syndicales de branche estiment aussi que ce sous-classement des salariés est dû à une inapplication des critères de la grille. Il existe donc une forte ineffectivité de la grille dans le nettoyage industriel.

Même lorsque la direction mène une politique relativement novatrice dans le domaine des qualifications ou de l'embauche, celle-ci s'effectue dans un contexte de « sous-classement » des salariés par rapport à la grille. Les grandes entreprises de la branche pratiquent des politiques relativement vigoureuses en termes de formation et il leur arrive de signer des accords d'intéressement ou de modulation du temps de travail. Pourtant, elles persistent dans une situation de très faible qualification de leur main d'œuvre (90 % d'ouvriers non qualifiés), la formation étant concentrée sur les personnels les plus qualifiés.

Dans un certain nombre de cas, la gestion des classifications passe même par un *contournement* relatif de la grille. Ainsi, les grilles de ces secteurs sont souvent inappropriées aux situations de grande polyvalence des salariés. En effet, les petites structures se caractérisent toujours par une forte polyvalence *informelle* des salariés. Ces derniers sont amenés à occuper diverses fonctions dans l'entreprise sans pour autant que cette capacité soit reconnue par l'entreprise. La polyvalence fait pleinement partie du fonctionnement de la petite entreprise. Lorsque les grilles de classification interviennent, elles ont pour effet de codifier des pratiques antérieurement établies. De ce fait, elles tendent à rigidifier des situations de relative indétermination des fonctions. Elles sont donc destructrices

pour le fonctionnement de ces petites structures. Aussi les entreprises qui connaissent cette situation sont-elles contraintes de développer la gestion des qualifications des salariés en marge de la grille. Cette situation aboutit à un relatif abandon de la référence à la grille en matière de classifications des salariés.

C'est le cas de cette entreprise du secteur charcutier (IC 2) où ont été développés des « tableaux de compétences » récapitulant les capacités des salariés. Ces tableaux résultent d'importants efforts de formation réalisés par l'entreprise afin de rendre les salariés « totalement polyvalents ». Les salariés travaillant à la boucherie ou à la livraison sont ainsi capables de remplacer des administratifs et *vice-versa*. Cette polyvalence trouve mal son équivalent dans la grille de classifications. Elle a été développée dans l'entreprise afin de permettre les remplacements en cas d'absence. Elle est résumée dans les tableaux de compétences qui n'ont pas à proprement parler pour objet d'organiser une gestion prévisionnelle des emplois mais ont plutôt pour fonction de déterminer, chaque fois qu'un salarié est absent ou indisponible, quels salariés pourront le remplacer pour réaliser telles ou telles tâches. Ces tableaux s'inscrivent donc plutôt dans une démarche de gestion du temps de travail. Ils ne sont pas reliés à la grille de classifications.

Des formes embryonnaires de gestion des compétences

Malgré cette faible efficacité des grilles à modifier la structure des qualifications et les salaires des entreprises observées, la mise en place du nouveau système se traduit souvent par une tentative de transformation des modes de gestion des ressources humaines. Dans certaines entreprises, on observe des ébauches de gestion prévisionnelle des emplois et des classifications. Ces formes de rationalisation de la gestion de la main d'œuvre sont souvent directement corrélées avec la mise en place de la nouvelle grille (*cf.* tableau 3).

La formalisation du recensement des qualifications

Ainsi, plusieurs entreprises ont élaboré, dans le prolongement des nouvelles classifications, des systèmes plus formels de classements des emplois et de recensement des qualifications : « portraits des postes de travail » (IC 1), « tableaux de compétences » (IC 2), etc. Ces ébauches de référentiels des emplois sont le point de départ des « démarches compétence » telles qu'elles existent dans les grandes entreprises d'autres secteurs comme la sidérurgie.

Dans le secteur charcutier, l'entreprise IC 1 a procédé, avec l'aide d'un consultant, à la description de chaque poste de travail. Cette opération a été réalisée de manière participative, chaque salarié situant lui-même son emploi. Cette description a

Tableau 3
Modifications dans les pratiques de GRH

Entreprise	Nature des modifications
NI 3	Reclassement de 80 % du personnel ouvrier. Meilleure prise en compte de la technicité des emplois. Encouragements à la mobilité fonctionnelle. Avenants aux contrats de travail des cadres et agents de maîtrise.
NI 4	Politique de formation plus vigoureuse, mais plutôt en faveur du personnel le plus qualifié.
IC 1	Portraits des postes de travail, gestion prévisionnelle des emplois, prise en compte accrue des compétences des salariés. Comparaison des emplois avec la nouvelle grille de classifications → formation et mobilité pour compenser les écarts éventuels. Entretiens annuels d'évaluation.
IC 2	Tableaux de compétences. Efforts de formation pour rendre les salariés plus polyvalents. Système de remplacement des salariés absents. Gestion du temps de travail.
IC 3	Politique de formation plus vigoureuse.
IC 4	Mobilités
ICG 3	Formation du personnel aux qualifications devenues obsolètes.
ICG 5	Quelques reclassements.
CG1	Fiches d'emplois comparées à la nouvelle grille.
CG3	Réflexion préalable à toute embauche sur besoins en qualification. Gestion prévisionnelle des emplois

permis d'initier un processus de gestion prévisionnelle des emplois. Les compétences des salariés sont en effet comparées, dans la grille de classifications, avec celles requises par l'emploi supposé du salarié. Cette comparaison détermine les écarts qui doivent être comblés par la formation ou la mobilité. Le résultat est une meilleure adéquation entre compétences requises par l'emploi et compétences acquises par le salarié.

Quelques entreprises (NI 3, IC 1, IC 2, CG 1, CG 3) ont mis en place des systèmes d'évaluation des compétences des salariés à l'occasion de l'introduction des nouvelles grilles. Certaines font reposer leur appréciation de la classification du salarié sur le travail véritablement effectué (travail réel), d'autres sur le travail prescrit au salarié (c'est-à-dire la suite des tâches attendues du salarié par sa hiérarchie). Mais la plupart des entreprises opèrent un mélange complexe de ces deux systèmes.

Ainsi dans une société de commerce de gros (CG 1), la classification du salarié a été évaluée en fonction du travail prescrit tel qu'il est perçu par son encadrement. Mais cette opération de classement a été réalisée à l'aide des « fiches d'emplois » adjointes à la grille de classifications du commerce de gros. Elle tenait donc compte des critères classants pris en compte par la convention. D'ailleurs la direction estime que l'évaluation de la classification du système

de relations professionnelles doit s'effectuer à travers deux critères : ses compétences et son travail effectif. Elle effectue bien une sorte de synthèse entre ce qui relève des aptitudes du salarié appréciées par l'encadrement et les fonctions liées au poste qu'il occupe telles que la grille de classification les envisagent.

Des ébauches de gestion anticipée des compétences

D'autres étapes de la gestion des compétences sont également élaborées par les entreprises. Ainsi, on trouve dans de rares cas (IC 1 et CG 3) une gestion anticipée des besoins en emplois de l'entreprise. La direction mène une réflexion pour connaître l'état présent de ses ressources humaines grâce à la grille de classification et envisage les compétences qui lui seront utiles à l'avenir. La comparaison des besoins et des ressources de l'entreprise en termes quantitatifs (volume d'emploi) et qualitatifs (qualifications requises des salariés) détermine les opérations d'embauche, de formation et de mobilité.

Ainsi, IC 3, qui a connu une grave crise ayant eu des répercussions sur l'emploi a, depuis l'introduction de la nouvelle grille, pris l'habitude de mener une réflexion préalable à toute embauche afin d'éviter les à-coups dans la gestion de l'emploi. Chaque fois qu'une décision de recrutement est prise, la direction du personnel interroge le responsable du service

demandeur sur les justifications de l'embauche, le profil recherché et les fonctions qui seront attribuées au futur salarié.

Certaines sociétés (NI 3, IC 1, IC 2, CG 1) ont également mis en place des procédures régulières d'évaluation des compétences afin de faire périodiquement le bilan des compétences acquises par les salariés. On s'approche ici du modèle de la gestion prévisionnelle des compétences telle qu'elle est notamment promue par l'accord A.Cap 2000 dans la sidérurgie. Ainsi, IC 2 réalise des entretiens annuels d'évaluation des compétences qui ont été généralisés à tous les salariés. L'entretien est effectué entre le salarié et sa hiérarchie, puis il est visé par le responsable du personnel. Au cours de cet entretien, les acteurs tentent de savoir « *si le salarié occupe le poste à 100 % ou s'il a encore des étapes à gravir* ».

Par ailleurs, pour certaines entreprises (NI 4, IC 1, IC 3, ICG 3), la nouvelle grille de classification a été l'occasion d'un examen des besoins en formation. L'évaluation des compétences rendue nécessaire par l'introduction de la grille a dévoilé des écarts entre la formation requise par les emplois occupés et les savoirs et savoir-faire réellement détenus par les salariés. Ils se sont parfois traduits par une réorientation du plan de formation de l'entreprise. Un dispositif intitulé « *carrières en atelier* » a été mis en place dans l'entreprise IC 2 pour une durée de trois ans en même temps que la nouvelle grille de classifications. Il avait pour objet de « *rendre les personnes opérationnelles sur les différents postes de leur atelier* » pour favoriser la polyvalence et l'emploi. Selon la direction, 80 % du personnel d'exécution a bénéficié de ce plan de formation. Il reposait initialement sur le volontariat et a été appliqué de façon plus directive par la suite.

Pour autant, on observe rarement une intégration réussie entre l'anticipation des besoins et l'élaboration de politiques cohérentes visant à y répondre. La gestion des compétences est bien souvent déconnectée des autres pratiques de GRH. De plus, les entreprises semblent évaluer avec peine les évolutions en termes d'emplois.

Une médiocre perception des évolutions d'emplois

En effet, on observe que la gestion des classifications est la plupart du temps déconnectée des préoccupations en termes d'emplois. Bien souvent en effet, il n'existe aucune corrélation entre la perception de l'existence d'emplois menacés et la gestion des compétences. Certaines entreprises estiment ne pas courir de risques en termes d'emploi et ne connaissent

aucune difficulté mais gèrent leur main-d'œuvre de façon prévisionnelle alors que d'autres perçoivent une menace en termes d'emploi mais ne procèdent à aucune gestion prévisionnelle.

La branche des industries de la communication graphique est exemplaire de cette hétérogénéité des rapports des entreprises à l'évolution de leur activité et des emplois. Ce secteur est en effet fortement affecté durant les années quatre-vingt-dix par un mouvement de concentration d'entreprises (corrélé avec de nombreuses défaillances d'entreprise)⁽⁴⁾ et par des évolutions technologiques très rapides (dont le changement le plus sensible consiste en une intégration des différents stades de la production – pré- presse, impression et finition- grâce à la PAO). Ces évolutions se sont traduites par une baisse sensible et régulière des effectifs au niveau de la branche⁽⁵⁾, qui masque des disparités fortes entre entreprises (les effectifs diminuent plus fortement dans les structures de plus de 100 salariés que dans les petites entreprises). Pourtant, si certaines sociétés entreprennent des efforts sérieux de formation et de gestion anticipée des compétences (ICG 3), d'autres ne prennent pas la mesure des risques que leur absence d'anticipation fait courir à leurs salariés. Ainsi ICG 2 se caractérise par la présence d'anciens emplois de l'imprimerie, menacés de disparition en raison des évolutions technologiques que connaît le secteur des industries graphiques. La société a perdu 7 ou 8 salariés en 1996. Leurs qualifications sont obsolètes et donc intransférables à d'autres entreprises. Leurs emplois sont fortement menacés parce que l'entreprise est peu viable. Pourtant, cette société n'a pris aucune mesure d'anticipation des évolutions d'emplois. Ni la direction ni les représentants du personnel (non syndiqués) n'ont connaissance du problème d'emploi qui se pose à l'entreprise et n'envisagent de tenter d'y remédier.

Il est vrai que les entreprises ont une très mauvaise perception des menaces qui pèsent sur certains emplois. À cet égard, il est intéressant d'analyser les réponses obtenues lors des entretiens à la question : « *possédez-vous dans l'entreprise des emplois menacés, fragiles et d'autres plus porteurs ?* ». En effet, les responsables de branche connaissent bien les menaces qui pèsent sur certains types d'emplois que les évolutions technologiques rendent caducs. Ils opèrent une anticipation juste de ces évolutions. Ils sont parfois aidés en cela par les Contrats d'Études Prospectives, comme c'est le cas du secteur des industries graphiques et du commerce de gros. Mais cette information n'est pas du tout transmise aux directions d'entreprise, qui semblent ignorer dans la plupart des cas l'existence d'emplois plus menacés ou plus porteurs que d'autres. Certaines entreprises dont les emplois

4. La branche a ainsi perdu 20,7% de ses entreprises entre 1990 et 1995, une partie de ces pertes étant due à une politique offensive de certains grands groupes et l'autre à des défaillances de petites entreprises (*Les industries de la communication graphique*, Prospective Formation emploi, Documentation française, 1994).

5. Les effectifs ont baissé de 21,8% entre 1990 et 1995, soit une chute que les employeurs se plaisent souvent à comparer à celle des effectifs de la sidérurgie.

sont clairement menacés ne comprennent pas l'urgence d'une gestion anticipée des compétences (ICG 2, ICG 1, dans une moindre mesure).

D'autres considèrent que la distinction entre emplois menacés et emplois porteurs est artificielle ou qu'elle ne concerne pas leur entreprise. Ainsi la distinction que nous avons effectuée entre emplois « porteurs » et emplois « sensibles », reconnue par les responsables patronaux et syndicaux de branche, semble irréaliste ou incongrue à une partie des personnes interrogées, y compris les représentants syndicaux. Certains d'entre eux mettent en cause cette distinction, estimant que les emplois ne sont pas *par nature* porteurs ou sensibles mais le deviennent en fonction de la plus ou moins bonne gestion de l'entreprise (discours des représentants du personnel) ou de la capacité d'évolution du salarié (discours des directions). Ainsi chez CG 2, selon la direction, il n'existe pas d'emplois particulièrement fragiles ou porteurs. L'évolution du salarié dépend de « sa valeur » et non pas du type d'emploi qu'il occupe.

À cet égard, il est important de noter le rôle éminent que joue le système de relations professionnelles de l'entreprise : en effet, là où l'on trouve des représentants du personnel bien formés (plutôt syndiqués), l'appréciation des enjeux en termes de qualifications et d'emplois est meilleure que dans les structures sans représentant. Le dialogue qui s'instaure dans l'entreprise grâce à la présence des institutions représentatives du personnel (IRP) est facteur d'amélioration de la prise en compte des effets sur l'emploi des évolutions de tous ordres qui affectent l'entreprise (marchés, technologies). Lorsque des institutions représentatives du personnel sont présentes, on observe

des tentatives d'évaluation des évolutions d'emplois. Plus ces dernières sont structurées et nombreuses (lorsque « toutes » les IRP sont présentes notamment), plus la gestion prévisionnelle de l'emploi est élaborée. Malgré cela, dans certains cas, les représentants du personnel sont inefficaces, parce qu'ils sont relativement démunis de compétences (ICG 2), d'informations (NI 2) ou parce que l'entreprise connaît une situation de forte tension sociale (NI 2).

La perception qu'ont les entreprises de l'avenir de l'emploi est donc extrêmement confuse. Elle ne correspond pas aux menaces ou perspectives identifiables au niveau de la branche. La gestion prévisionnelle est donc un objectif assez lointain pour les petites structures, sauf lorsque le dialogue social y est fortement développé (cf. tableau 4).

* *

Les monographies réalisées soulignent globalement la faible efficacité des grilles de classification : leur influence en termes de salaires et de qualifications est généralement réduite et les grilles sont souvent contournées. Les formes novatrices de gestion des emplois et des compétences, lorsqu'elles sont mises en place, le sont de façon embryonnaire et incomplète. La cohérence des diverses pratiques de GRH observables dans d'autres secteurs (sidérurgie, chimie, banque, etc.) n'existe pas dans ces branches moins connues des chercheurs.

Enfin, conformément aux enseignements théoriques, ces monographies soulignent l'extrême diversité des situations d'entreprise. Loin de pouvoir affirmer l'existence de pratiques simples de gestion du personnel

Tableau 4

Évaluation des évolutions d'emplois de la part des entreprises possédant des institutions représentatives du personnel (IRP)

Entreprise	Présence d'IRP	Anticipation des évolutions d'emplois
NI 1	Délégués du personnel	Gestion très paternaliste de l'entreprise. Pas de GPE
NI 2	Délégués du personnel	Forts conflits sociaux. Faible information des IRP sur l'évolution des emplois, des qualifications et des salaires. Pas de GPE
NI 3	Toutes IRP	Ébauche de GPE
NI 4	Toutes IRP	Formation
IC 1	Toutes IRP	GPE assez élaborée
IC 2	Toutes IRP	Efforts de GPE
ICG 2	Délégation unique du personnel	La délégation unique du personnel méconnaît les problèmes d'emplois et de qualifications de l'entreprise. Pas de GPE
ICG 3	Toutes IRP	Qualifications fortement obsolètes. Efforts récents de formation. Tensions sociales.
CG 3	Toutes IRP	Efforts de GPE

sur le modèle de la dichotomie entre des entreprises innovantes et anticipatrices d'une part et des entreprises plutôt traditionnelles d'autre part, notre étude montre que la mise en œuvre des nouvelles grilles de classification ne fait pas toujours partie d'un ensemble de pratiques cohérentes. Elle est généralement isolée des autres pratiques de GRH et l'on ne peut pas établir de lien clair entre les modalités d'introduction des nouvelles classifications et les autres aspects de la gestion de la main d'œuvre.

Aussi les grilles de classification ne peuvent-elles être efficaces qu'à condition de tenir compte des particularités des entreprises présentes dans la branche, du type de salariés concernés et de la taille des structures. Seule une forte adéquation entre ces données et la nature ou le contenu des grilles permet d'assurer une effectivité des grilles en termes de salaires et des formes de gestion des emplois et des compétences dynamiques.

Ce constat invite à une réflexion sur la nature de la négociation collective en ce domaine. En effet, la faible effectivité des grilles souligne la part réduite qui est faite à la régulation négociée dans les petites et moyennes structures par comparaison avec les règles créées de façon unilatérale par l'employeur. Aucune des entreprises de l'échantillon n'a en effet négocié une grille interne de classification. Elles se sont généralement limitées à l'application directe de la grille de branche ⁽⁶⁾.

Toutefois, on ne peut pas pour autant en conclure qu'il n'existe pas de régulation négociée dans certaines entreprises. Celle-ci emprunte sans doute d'autres canaux que la négociation collective formelle. Les grilles de classification fonctionnent alors comme des repères à partir desquels s'élaborent d'autres formes de compromis. C'est pourquoi on observe la prégnance du rôle des institutions représentatives du personnel dans la mise en place des grilles et des outils qui leur sont associés. Bien que n'existe aucune négociation formelle, on constate que les compromis qui se nouent au sein des entreprises qui possèdent des représentants du personnel sont nettement plus riches en innovations sociales et prennent davantage en compte les conditions d'employabilité des salariés.

La mise en œuvre efficace des grilles de classifications passe par une meilleure adaptation aux spécificités des entreprises, mais celle-ci ne peut s'opérer que grâce à une revitalisation du dialogue social. Le niveau de la branche reste donc pertinent en matière de régulation de l'emploi et des qualifications, mais il est nécessairement relayé par une négociation formelle ou implicite au niveau de l'entreprise. Certes, les règles créées par les acteurs présents dans l'entreprise sont plus efficaces et mieux acceptées que celles qui proviennent de la branche, mais dans l'univers des PME, le « droit interne d'entreprise ⁽⁷⁾ » est encore balbutiant. ■

6. En dehors du cas de NI 3, qui a négocié une grille spécifique pour ses cadres.

7. GAVINI C., « Vers un droit interne d'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 2/97.

Bibliographie

- ABOWD J.M., KRAMARZ F., « Les politiques salariales : individus et entreprises », *Revue économique*, n° 3, vol 47, mai 1996.
- ARAI M., BALLOT G., SKALLI A., « Rendements de l'ancienneté des individus et taille des établissements », *Revue économique*, n° 3, vol. 47, mai 1996.
- BROWN C., « Wage Level and Methods of Pay », *The Rand Journal of Economics*, vol. 23, n° 3, 1992.
- COMMONS J.R., « American Shoemakers, 1648-1895 », *Labor and Administration*, 1^{re} édition, Reprint A.M. Kelley, New York, 1964.
- COUTROT T., LANFRANCHI N., « Les logiques de branche en matière de négociation collective des salaires », Colloque Conventions collectives, Paris, 23 et 24 mai 1991.
- DE MENIL G., « Bargaining monopoly power versus union power », MIT Press, Cambridge, 1971.
- DUNLOP J.T., *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press, 1958.
- EYRAUD F. et al., « Les classifications dans l'entreprise : productions des hiérarchies professionnelles et salariales », *Travail et emploi*, n° 38, décembre 1988.
- FAVEREAU O., « Les systèmes de classifications professionnelles : le point de vue de l'économiste », *Travail et emploi*, n° 38, décembre 1988.
- GAVINI C., « La gestion prévisionnelle de l'emploi de la norme aux pratiques : le cas de la sidérurgie », *Travail et emploi*, n° 37, 1993.
- GAVINI C., *Emploi et régulation, les nouvelles pratiques de l'entreprise*, CNRS Editions, 1998.
- GAVINI C., « Régulation conjointe et négociation collective », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 26, 1998.
- LANFRANCHI N., « L'application des classifications dans quelques branches conventionnelles », *Travail et emploi*, n° 36-37, 1988.
- LYON-CAEN A., « Le droit et les classifications », *Travail et emploi*, n° 38, décembre 1988.
- MEURS D., SKALLI A., « L'impact des conventions de branche sur les salaires », *Travail et emploi*, n° 70, 1997.
- REYNAUD J.D., « La classification : quelques réflexions », *Travail et emploi*, n° 38, décembre 1988.
- ROWTHORN R.E., « Centralisation, employment and wage dispersion », *Economic Journal*, 1992.
- SAGLIO J., « Hiérarchies salariales et négociations de classifications, France 1900-1950 », *Travail et emploi*, n° 27, 1986.
- SAGLIO J., « Négociations de classification et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles », *Travail et emploi*, n° 38, décembre 1988.
- SHAPIRO C., STIGLITZ J.E., « Equilibrium unemployment as a worker discipline device », *The American Economic Review*, vol. 74, n° 3, 1984.
- TALLARD M., « Refonte des grilles de classifications, salaires et politiques de gestion de la main-d'œuvre dans le bâtiment », *Travail et emploi*, n° 38, décembre 1994.