

LA GESTION DES CLASSIFICATIONS DES TECHNICIENS

Par François Eyraud, Annette Jobert, Patrick Rozenblatt et Michèle Tallard

Les classifications sont traditionnellement établies au niveau des branches professionnelles. Mais quel usage en font les différentes entreprises ? Malgré la distance qui sépare la grille nationale de son application dans l'entreprise, les règles de branche jouent un rôle central. Pour faire comprendre ce double aspect, les auteurs montrent que les compromis, qui traduisent l'application des classifications dans l'entreprise, renvoient à de multiples dimensions : évolution des technologies et des métiers, émergence de nouvelles professionnalités etc. Même pour une catégorie comme les techniciens, pour laquelle le rôle du diplôme est important, diverses filières de promotions existent, en raison des différences relatives au rôle des techniciens, à leur place dans la production, aux rapports avec les autres catégories, notamment ouvrières.

En France, le lieu traditionnel de l'élaboration des systèmes de classifications s'est établi au niveau de la branche, même si des systèmes d'entreprises ont précédé la construction des conventions collectives. Que les classifications de branche formalisent pour partie un compromis social, chacun en convient. Les termes de ce compromis, la genèse des règles et leurs particularités, les moments forts de leur histoire : 1919, 1936, 1950, ont du reste fait l'objet d'analyses approfondies, comparatives ou sectorielles. Mais qu'en est-il dans l'entreprise, lieu de mise en œuvre des règles de branche ? A ce niveau, la pertinence de l'objet "classification" est loin d'être établie et les études qui leur sont consacrées sont rares.

L'analyse présentée ici est tirée d'une recherche portant sur l'usage des classifications dans les entreprises. Elle repose sur une enquête menée dans une trentaine d'établissements entre 1986 et 1988. Elle part de l'hypothèse selon laquelle les

grilles de classification constituent une institution à caractère multidimensionnel, fruit d'un compromis passé entre les acteurs sociaux, compte tenu d'un certain niveau de développement technologique, de la composition sociologique de la main-d'œuvre, des qualifications réelles liées au procès de travail. Ce compromis prend également en compte les représentations que les acteurs se font des technologies, des métiers, des divisions catégorielles (ouvriers, techniciens, agents de maîtrise, cadres) et de leur évolution. Les grilles de classifications construites à partir de ces compromis proposent une hiérarchisation des emplois pour chaque catégorie ou pour un regroupement de catégories, par exemple ouvriers-employés ou bien agents de maîtrise-techniciens. Cette division en catégories fonde l'attribution de droits spécifiques dans les conventions collectives et subsiste même lorsque la grille de classifications, commune à l'ensemble des catégories, est continue du manœuvre à l'ingénieur.

Si elle justifie une approche par catégorie, cette distinction conduit à se poser deux questions : tout d'abord, les classifications sont-elles régies par les mêmes principes quelle que soit la catégorie concernée ? En second lieu, comment s'effectue le passage d'une catégorie à une autre, y a-t-il continuité ou rupture et que signifient-elles en termes de professionnalité ?

Pour répondre à ces questions d'ordre intra ou inter-catégoriel, nous sommes partis de l'hypothèse que l'évolution de carrière, qui s'évalue en particulier à travers la comparaison entre le coefficient d'embauche et le coefficient actuel, est non seulement fonction des catégories professionnelles, mais qu'elle varie également selon les services et l'organisation du travail qui y est prévalente. C'est ainsi que nous avons élaboré la notion de filière qui tente de formaliser l'étendue et les modes de progression possibles pour un salarié. Il s'agit d'un espace de progression potentiel. Tous les salariés concernés n'arrivent donc pas nécessairement au bout des filières identifiées à partir d'un certain nombre de variables, comme l'organisation du travail, les caractéristiques socio-professionnelles de la main-d'œuvre, l'état du marché du travail et les représentations catégorielles. Ces dernières sont saisies au niveau de l'entreprise par l'intervention des acteurs qui contribuent à leur stabilisation et à leur hiérarchisation.

Pour les ouvriers, deux modes de gestion des classifications, interne et par le marché, ont été mis en évidence. Dans le premier mode, l'embauche se fait en bas de l'échelle et la progression s'effectue essentiellement à l'ancienneté au sein de filières longues, dont peut être néanmoins exclue une fraction des salariés. Dans ce cas, des filières longues et courtes coexistent au sein d'une même entreprise. Le deuxième mode combine un recrutement à tous les niveaux de la grille et une progression, limitée, au sein de filières courtes, et quelquefois de filières plus longues. L'âge ou le diplôme, plus que l'ancienneté, expliquent alors la promotion¹.

Une telle opposition ne s'est pas avérée pertinente pour les autres catégories. La gestion des classifications des agents de maîtrise, bien qu'issus majoritairement de la filière ouvrière, est très marquée par un particularisme d'entreprise. Celle des techniciens, dont nous présentons ici les principales caractéristiques, souligne le rôle

important du diplôme mais fait aussi apparaître un clivage fort entre les entreprises selon les branches auxquelles elles appartiennent.

La gestion des classifications des techniciens sera présentée à travers l'analyse des pratiques d'embauche et de promotion, de la relation classification/salaire, et du rôle que jouent les règles de classification dans les évolutions récentes.

Il convient de définir au préalable le contenu et les frontières d'une catégorie dont l'apparition et la reconnaissance dans les conventions collectives sont encore assez récentes dans la plupart des branches.

Au début du siècle (1903), un décret de l'Éducation nationale parle du technicien comme « *constituant le cadre intermédiaire entre le personnel dirigeant et le personnel ouvrier* »². Encore aujourd'hui, Géraldine de Bonnafos³ s'interroge, dans un article récent, sur la difficile identification de l'appellation : « *il faut constater que la question n'a jamais reçu de réponse précise et qu'elle est toujours d'actualité, d'une part parce que le nombre de techniciens augmente fortement dans les entreprises, en liaison avec le développement de l'automatisation et, d'autre part, parce que les techniciens ont des cursus et des niveaux de formation différents. L'accès à la fonction après une évolution sur le tas, à partir d'un emploi ouvrier, demeure et coexiste avec un accès direct après une formation qui peut être de niveau IV ou III* ».

Ce "flou" dans la définition du technicien est perceptible dans la prise en compte de la catégorie par les conventions collectives. A l'exception de la métallurgie où les techniciens forment une catégorie plus nombreuse et dont la reconnaissance institutionnelle est plus ancienne, les techniciens n'ont longtemps été classés que sur quelques échelons (Chimie avant 1978, Bâtiment avant 1975) ou, au mieux, sur une filière à l'intérieur de l'avenant maîtrise (Pharmacie⁴).

Dans la décennie 70, la négociation des grilles dites à critères classants⁵ a permis de clarifier

1. Pour plus d'informations, voir le rapport final de la recherche : *Les classifications dans l'entreprise, production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Centre d'études de l'emploi, LEST, IRIS-Travail et Société, 1988, 353 p., ainsi que l'article paru dans le n° 38 (décembre 1988) de *Travail et Emploi*.

2. Cité par G. Brucy, "Les rapports formations-qualification-salaire dans l'histoire de l'enseignement technique". Institut de recherches sur les enseignements techniques et professionnels, IRETEP n° 12, 1987.

3. G. de Bonnafos, "Les techniciens vus par la hiérarchie de l'entreprise", in *Formation Emploi* n° 20, octobre-décembre 1987.

4. La grille Pharmacie comporte ainsi treize positions pour la maîtrise et cinq pour les techniciens.

5. Alors que les classifications Parodi en vigueur après la seconde guerre mondiale se caractérisaient par une énumération exhaustive des postes de travail hiérarchisés à l'intérieur de filières d'emplois distinctes, dans les grilles à critères classants, la différenciation des niveaux est opérée à partir de quelques critères communs à l'ensemble des filières, par exemple, la responsabilité, l'initiative, l'autonomie dans le travail, le niveau de diplôme.

l'appellation de technicien, en tendant à autonomiser et à segmenter la catégorie à partir de conditions d'accès articulées sur des niveaux de diplômes. Ainsi, dans la grille des industries chimiques qui comprend cinq groupes, les techniciens sont repérables dans le troisième groupe (qui classe aussi les ouvriers et les employés) et dans le quatrième groupe qui classe aussi les agents de maîtrise⁶. Toutefois, les pratiques anciennes qui ont forgé des représentations fortes demeurent et, dans nombre d'entreprises étudiées, les catégories agents de maîtrise et techniciens restent confondues (cf. encadré).

6. La référence au diplôme partitionne implicitement le groupe des techniciens en deux sous-ensembles, techniciens et techniciens supérieurs (même si ce terme n'est généralement pas utilisé dans les grilles de classification). Les seconds ont un coefficient correspondant au moins au niveau d'accueil des "bac + 2" ou à son équivalent. Sur ces points, on peut se reporter à l'article de R. Guillon, "Les techniciens supérieurs de l'industrie" in *Formation Emploi* n° 20, octobre-décembre 1987.

Méthodologie et caractéristiques de l'échantillon

Etudier les pratiques des entreprises en matière de gestion des classifications dans une enquête qui, sans être représentative, se donnait pour objet de saisir une dynamique, impose un certain nombre de contraintes en matière de choix des lieux d'observation des pratiques et de modes d'investigation. Nous avons privilégié une approche comparative entre des établissements appartenant à plusieurs branches industrielles, et nous avons centré notre réflexion sur les catégories de personnel participant directement aux fonctions de production (ce qui, de fait, exclut les cadres et l'ensemble des employés).

Le choix de l'échantillon répond à une double volonté de diversification et de cohérence. Une enquête a été réalisée dans vingt-cinq établissements issus de quatre branches industrielles : la métallurgie, la chimie, la pharmacie et le bâtiment. Dans le choix des établissements eux-mêmes, nous avons pris en compte des critères tant économiques (taille, indépendance/appartenance à un groupe, sous-activité et situation dans la branche) et spatiaux (région, bassin d'emploi) que conventionnels et /ou tenant au contexte récent en matière de classification : existence d'un conflit, d'une réforme du système ou, au contraire, apparente indifférence des acteurs pour ce thème.

La recherche combine une analyse qualitative et une analyse quantitative. La première s'appuie sur un ensemble de données socio-démographiques et économiques individuelles (âge, sexe, ancienneté, diplôme à l'embauche, salaire de base) et sur les caractéristiques du poste à l'embauche et au moment de l'enquête (coefficient, fonction, service).

UNE GESTION DES CARRIÈRES DIFFÉRENCIÉE SELON LES BRANCHES

La gestion des classifications se traduit, au moment de l'embauche, par le choix, opéré par les directions d'entreprise, de privilégier tel ou tel niveau d'accueil de la grille ainsi que certains critères : diplôme, âge, expérience sur le marché du travail. Ensuite, la gestion se manifeste dans la manière dont s'organisent les carrières : longueur des filières, facteurs d'évolution, rapidité de la promotion.

L'analyse de ces différents moments montre d'une part qu'il y a cohérence entre la politique d'embauche et la gestion des carrières, d'autre part que les différences sont imputables à la place des techniciens dans l'organisation du travail variable selon les branches.

Ces données, le plus souvent complètes, ont concerné près de 14 000 personnes. L'analyse qualitative a été faite à partir d'un ensemble d'entretiens réalisés auprès de différents acteurs de l'entreprise (directeur, syndicats, agents de maîtrise et responsables de service) et par l'observation directe des services retenus. Pour chaque catégorie d'interlocuteurs, les entretiens de type semi-directifs ont eu comme caractéristique commune de développer, à côté de questions spécifiques, une approche qualitative articulée aux variables saisies par l'enquête statistique.

La catégorie des techniciens dans les entreprises étudiées

Métallurgie : huit établissements. Les techniciens forment la catégorie majoritaire dans cinq établissements dont quatre appartiennent à un groupe de l'industrie nucléaire.

Chimie : six établissements. Les techniciens sont une catégorie absente en tant que telle dans deux établissements où ils se confondent avec les agents de maîtrise. Cet ensemble a un poids équivalent à celui des ouvriers dans un établissement, alors que la catégorie ouvrière est nettement majoritaire dans les autres (60 à 80 %).

Pharmacie : sept établissements. Les techniciens sont encore assez largement concentrés dans les emplois de laboratoire bien qu'un mouvement récent de désenclavement tende à diffuser l'appellation dans un plus grand nombre de services.

Bâtiment : sept établissements. Les techniciens sont peu nombreux dans les établissements de gros œuvre, alors que leur présence est plus importante dans les établissements du second œuvre.

LA PROPORTION DES TECHNICIENS DIPLOMÉS VARIE SELON LES BRANCHES

L'analyse des diplômes obtenus en formation initiale par ceux qui, au moment de l'enquête, sont classés techniciens, fait apparaître un clivage important entre les entreprises dans lesquelles les techniciens ne possèdent pas, en grande majorité, de baccalauréat ou de diplômes équivalents, et celles où ils détiennent en majorité ces diplômes. Les premières se situent pour l'essentiel dans la chimie et la pharmacie, tandis que les secondes appartiennent aux secteurs du bâtiment et de la métallurgie.

Ces différences ne sont pas imputables à des écarts de technicité, car, au sein d'une même branche et parfois d'une même entreprise, activités de pointe et activités traditionnelles se côtoient. Elles découlent d'une conception différente du rôle des techniciens dans chacune des branches, et donc d'une place différente dans les procès de production.

Dans la chimie et dans une moindre mesure dans la pharmacie, ce qui distingue un technicien d'un ouvrier, à même coefficient (appartenant au groupe III de la convention collective), n'est pas toujours aisé à établir. Seule et pendant longtemps, l'appartenance à un service était discriminante, les laboratoires (en particulier dans la pharmacie) se réservant l'usage du titre, au point que la fonction d'agent de maîtrise était assurée par les techniciens, tandis que dans d'autres services, certains agents de maîtrise n'avaient aucune fonction d'encadrement et exerçaient un travail de technicien. Progressivement, l'appellation s'est diffusée dans certains établissements, dans les services techniques et en fabrication notamment, sans pour autant donner lieu à l'explicitation de critères techniques précis justifiant notamment une exigence de diplômes de technicien à l'entrée. D'où la proportion élevée de techniciens ne disposant pas de certification correspondante et qui sont entrés dans l'entreprise à des échelons peu élevés et sans expérience préalable particulière.

Dans le bâtiment et la métallurgie au contraire, la faible proportion de techniciens d'origine ouvrière, dont le recrutement se fait auprès de gens expérimentés à des coefficients assez élevés correspondants à ceux des ouvriers professionnels, s'explique par une longue tradition de séparation entre le travail de conception effectué dans les bureaux, et le travail d'exécution réalisé dans l'atelier ou le chantier. La localisation séparée renforce la distinction des tâches, engendre une organisation homogène

de chacune des catégories, ce qu'enregistrent, d'une certaine manière, les grilles de classification (cf. encadré p. 8) qui positionnent ouvriers et techniciens sur deux filières (métallurgie), sinon sur deux grilles (bâtiment). A l'inverse, la grille est unique dans la chimie et dans nombre d'entreprises pharmaceutiques où ont été négociées des grilles reposant sur le même principe. Ces logiques classificatoires expliquent qu'à technicité comparable puissent correspondre deux appellations : dans la chimie, le conducteur d'appareillage très automatisé est souvent (mais pas systématiquement) un technicien de fabrication tandis que l'opérateur-règleur sur machine à commande numérique reste, dans la métallurgie, un ouvrier.

LES TECHNICIENS DIPLOMÉS INTÈGENT LES GRILLES À DES NIVEAUX VARIABLES

Si l'on centre à présent l'analyse sur les techniciens entrés directement dans la filière technique et ayant au moins le niveau du baccalauréat, et quelle que soit la branche, on observe qu'ils intègrent les grilles à des niveaux variables, tout en respectant cependant les seuils d'accueils des conventions collectives, en fonction du diplôme⁷. On n'observe donc pas, à la différence des ouvriers, une concentration de l'embauche sur un ou deux coefficients, pas plus qu'une différenciation tenant à l'âge plus élevé du candidat pouvant justifier une embauche à un niveau supérieur. Cela peut s'expliquer par le fait que l'embauche des techniciens est beaucoup plus individualisée, liée à un besoin précis qui rend l'entreprise plus attentive à la spécialité du diplôme qu'à l'âge. Toutefois, là où les techniciens sont particulièrement nombreux et hégémoniques par rapport aux autres catégories, ce qui est le cas dans trois établissements de l'industrie nucléaire, le diplôme, combiné à l'âge, structure fortement l'embauche : la plupart des embauches se font aux seuils d'accueil conventionnels des bac et "bac + 2" et, à niveau de diplôme équivalent, un âge plus élevé entraîne l'attribution d'un coefficient plus élevé, ce qui témoigne de la reconnaissance de l'expérience acquise dans la branche. Des besoins en effectifs nombreux, et donc une meilleure connaissance de ce type de diplôme, permettent aux directions d'entreprise une gestion plus indifférenciée de la main-d'œuvre, semblable à celle constatée pour les ouvriers.

7. Pour le bac de technicien : coef. 175 dans la chimie, 215 dans la métallurgie et 545 pour le bâtiment ; pour les "bacs + 2" : coef. 225, 255 et 650 dans ces mêmes branches.

Quel que soit le mode d'accès à la catégorie, la gestion des carrières des techniciens souligne le rôle discriminant du diplôme dans la promotion de cette catégorie mais elle reproduit également la partition mise en évidence à propos des embauches.

Deux tableaux permettent d'illustrer la structuration par le diplôme présente dans toutes les entreprises.

Tableau 1

Diplômes par niveau de coefficients pour les techniciens de trois établissements de la métallurgie

| Niv. Coeff. | Diplôme | | | | | Total | Eff. | Age moyen | Ancien. moyen. |
|-------------|----------|-----|-----|---------|---------|-------|-------|-----------|----------------|
| | N. Dipl. | CAP | Bac | Bac + 2 | Bac + 4 | | | | |
| Niv. 1 et 2 | 21 | 64 | 15 | — | — | 100 | 574 | 29 | 4 |
| Niv. 3 | 15 | 34 | 47 | 3 | 1 | 100 | 553 | 35 | 6 |
| Niv. 4 | 8 | 19 | 21 | 22 | 30 | 100 | 359 | 33 | 4 |
| Niv. 5 | 2 | 16 | 39 | 28 | 14 | 100 | 97 | 43 | 8 |
| Total | 15 | 41 | 29 | 8 | 8 | 100 | 1 583 | | |
| Niv. 1 et 2 | 43 | 46 | 10 | 0,5 | 0,5 | 100 | 301 | 34 | 6 |
| Niv. 3 | 27 | 24 | 47 | 2 | 0,4 | 100 | 392 | 36 | 7 |
| Niv. 4 | 20 | 14 | 19 | 19 | 28 | 100 | 284 | 38 | 6 |
| Niv. 5 | 12 | 29 | 32 | 17 | 10 | 100 | 214 | 47 | 8 |
| Total | 27 | 28 | 28 | 8 | 9 | 100 | 1 191 | | |
| Niv. 1 et 2 | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| Niv. 3 | — | 50 | 50 | — | — | 100 | 2 | 41 | 15 |
| Niv. 4 | 11 | 11 | 11 | 67 | — | 100 | 9 | 32 | 9 |
| Niv. 5 | — | 48 | 9 | 43 | — | 100 | 21 | 37 | 6 |
| Total | 1 | 38 | 6 | 54 | — | 100 | 32 | | |

Tableau 2

Diplômes par coefficient pour les techniciens d'un établissement de la chimie

| Diplôme Coeff. | Diplôme | | | | Total | Eff. | Age moyen | Ancien. moyen. |
|----------------|----------|-----|-----|---------|-------|------|-----------|----------------|
| | N. Dipl. | CAP | Bac | Bac + 2 | | | | |
| Techniciens | 175 | 100 | — | — | 100 | 1 | 38 | 16 |
| | 190 | 33 | 25 | 42 | 100 | 12 | 32 | 7 |
| | 205 | — | 37 | 63 | 100 | 8 | 32 | 10 |
| Technic. sup. | 225 | 35 | 15 | 25 | 100 | 20 | 34 | 10 |
| | 250 | — | 31 | 13 | 56 | 16 | 31 | 8 |
| | 275 | — | — | 29 | 71 | 7 | 38 | 13 |
| | 300 | — | — | — | 100 | 2 | 36 | 9 |
| | 325 | — | — | — | 100 | 2 | 46 | 18 |

Le tableau 1 croise les coefficients actuels (regroupés par niveau) par le diplôme pour trois établissements de la métallurgie. Il apparaît que les niveaux I et II classent les titulaires de CAP, le niveau III les titulaires du bac, les niveaux IV et V ceux qui ont "bac + 2" ou "bac + 4". La régularité est forte : plus le diplôme est élevé et plus on est classé haut dans la grille. Par ailleurs, une analyse des trajectoires individuelles montre qu'on accède d'autant plus tôt (ancienneté moins forte) et plus jeune (âge moins élevé) à un coefficient donné que le diplôme est plus élevé.

Le tableau 2 concerne une entreprise chimique. Le niveau du diplôme croît avec le coefficient. Il apparaît que le haut de la grille technique est réservé aux titulaires de "bac + 2", tandis que les techniciens ayant des diplômes inférieurs au baccalauréat se concentrent dans les premiers coefficients. A ce niveau d'analyse, les résultats pour les deux branches sont convergents.

LE DIPLÔME STRUCTURE PLUS FORTEMENT LES FILIÈRES DE LA CHIMIE QUE CELLES DE LA MÉTALLURGIE

Cependant, si l'on analyse plus en détail les caractéristiques de cette gestion, des différences s'établissent entre les entreprises sur la manière dont elles se saisissent du diplôme et le combinent aux autres critères que sont l'âge ou l'ancienneté. On retrouve le même clivage que pour l'embauche entre la chimie et la pharmacie d'un côté, le bâtiment et la métallurgie de l'autre⁸. Dans les deux premiers secteurs, la structuration par le diplôme est beaucoup plus stricte, ce qui signifie qu'un technicien d'origine ouvrière a très peu de chance d'accéder aux plus hauts coefficients de la grille agent de maîtrise-technicien supérieur et, qu'en pratique, il terminera sa carrière au premier coefficient de cette grille, plus rarement au deuxième, c'est-à-dire là où débutent les titulaires de BTS. En revanche, dans la métallurgie, la simple possession d'un CAP ne fait pas obstacle à une progression jusqu'au sommet de la grille hiérarchique. Ainsi, parmi les trente et un techniciens qui occupent le dernier coefficient de la grille pour les cinq unités de l'industrie nucléaire, seulement le tiers disposent d'un "bac + 2" ou "+ 4". A des coefficients intermédiaires où les populations sont nombreuses (coefficients 285 ou 305), la proportion de titulaires de CAP n'est

8. L'analyse de variance effectuée sur le diplôme confirme cette opposition entre la chimie et la métallurgie.

Les grilles de classifications conventionnelles

A l'exception de la grille de la pharmacie qui n'a pas été renégociée depuis le début des années 50, et est donc encore construite selon les principes des grilles Parodi, les entreprises étudiées appartiennent à des branches dont les grilles ont été renégociées dans la décennie 70 à la suite des recommandations contenues dans les accords de Grenelle. Les grilles de la métallurgie, de la chimie et ETAM du bâtiment relèvent clairement de critères classants, alors que la grille ouvrière de cette dernière branche comporte à la fois des éléments de critères classants et d'autres qui relèvent du métier. Seul le bâtiment fonctionne avec des grilles reposant sur des principes différents selon les catégories.

La grille Métallurgie

L'accord du 21 juillet 1975, signé entre l'UIMM et trois organisations syndicales (FO, CFTC et CGC), prend en compte trois catégories professionnelles : les ouvriers, les techniciens et administratifs et les agents de maîtrise. Chacune d'elles comportent cinq niveaux, eux-mêmes divisés en échelons.

En 1980 et 1983 a été négocié un allongement de la filière ouvrière avec l'utilisation de trois coefficients supplémentaires de techniciens d'atelier.

Chacun des niveaux comporte trois définitions, chacune se rapportant aux trois catégories professionnelles prises en compte. Cependant, si les définitions sont différentes, les critères servant à leur élaboration sont identiques. Ces critères sont : l'autonomie, la responsabilité, le type d'activité et les connaissances acquises. Ce dernier critère est défini à partir de la complexité et de la difficulté du travail à accomplir. A chaque échelon correspond un coefficient qui sert à calculer le salaire minimum affecté à chaque échelon par sa multiplication avec une valeur de point. Des seuils d'accueil sont définis pour les titulaires de diplômes professionnels.

Ainsi, ce qui rend cette grille "commune", ce ne sont pas les définitions des catégories de salariés, mais, d'une part, le fait que les critères qui fondent les définitions sont semblables et, d'autre part, le fait qu'il n'existe qu'une seule grille de coefficients pour classer tous les salariés non cadres.

Les agents de maîtrise et les techniciens supérieurs se trouvent entre les niveaux III et V, alors que les ouvriers ne dépassent pas le niveau IV, les techniciens d'atelier occupant le dernier échelon du niveau III et le niveau IV.

La grille des Industries chimiques

Adoptée en août 1978 par un accord entre l'UIC d'une part et FO et CGC d'autre part, la nouvelle grille s'inspire des principes suivants : prise en compte des changements technologiques, réduction du nombre de coefficients, élaboration d'une grille unique et continue hiérarchisée en cinq groupes, applicable à l'ensemble des filières professionnelles (fabrication, entretien, laboratoire...).

La grille classe les emplois dans différents groupes à partir des critères de connaissance, de responsabilité, d'autonomie, et abandonne la référence aux métiers. Les ouvriers, employés et techniciens sont classés entre les coefficients 130 et 205 (groupes I à III), les agents de maîtrise et techniciens supérieurs se situent entre les coefficients 225 et 360 (groupe IV), les ingénieurs et cadres entre les coefficients 350 à 880 (groupe V).

Le salaire minimum conventionnel s'obtient en multipliant le coefficient hiérarchique par la valeur du point (identique pour l'ensemble des coefficients). La prime d'ancienneté (maximum 15 %) est calculée par rapport au salaire minimum.

Enfin, l'accord comporte un document indiquant les coefficients garantis à l'embauche et en cours de carrière aux ingénieurs et cadres, ainsi qu'aux titulaires des diplômes suivants : CAP, BEP, BTn, BTS, DUT, s'ils exercent un emploi correspondant.

La grille de la Pharmacie

Le système de classification, toujours en vigueur dans l'industrie pharmaceutique, date de 1956. Une négociation, plusieurs fois interrompue, est en cours depuis le début des années 70 pour modifier la grille et la rapprocher du système retenu dans les industries chimiques (grille continue comportant au total une vingtaine d'échelons). En effet, le système de classification de la pharmacie est de "type Parodi". Il énumère, pour quatre filières distinctes, les emplois et les coefficients hiérarchiques afférents. Pour les techniciens, cinq positions sont définies dans la grille, dont la dernière est en dessous de celle du coefficient le plus élevé des agents de maîtrise.

Les salaires minima sont obtenus en multipliant le coefficient par la valeur du point (CxV1). Jusqu'au coefficient 200, s'ajoute un complément calculé à partir d'une valeur de point différente. Pour expliquer le blocage de la négociation de branche, le patronat évoque la situation pénalisante de l'industrie pharmaceutique en France, où l'État contrôle le prix des médicaments remboursables par la Sécurité sociale.

L'inadaptation de la convention explique que près du quart des salariés de l'industrie pharmaceutique dépend de la convention des industries chimiques et que des entreprises pharmaceutiques aient négocié des grilles de classification s'inspirant du principe de la grille unique de la chimie. C'est ainsi que parmi les entreprises pharmaceutiques étudiées, deux appliquent la convention nationale de la pharmacie, une est à la chimie, trois, tout en étant rattachées à la pharmacie, appliquent une grille d'entreprise en réalité très proche de la chimie.

Les grilles du Bâtiment

Le Bâtiment se distingue par des statuts et des grilles de classifications distinctes pour chaque catégorie de personnel ; la grille ouvrier a été signée par toutes les organisations syndicales, sauf la CFDT, en 1972, la grille ETAM ne l'a été que par FO et la CGC en 1975. Dans les deux grilles, l'échelon géographique (régional ou départemental) de négociation subsiste pour déterminer les valeurs de point qui, multipliées par le coefficient, déterminent les salaires minimaux.

— La grille ouvrier

Elle comporte une première partie de définitions générales spécifiant cinq niveaux dont le dernier, celui de maître-ouvrier, a été créé par l'avenant de 1979. Ces niveaux se décomposent en huit échelons auxquels s'ajoutent deux échelons de chefs d'équipe. Certains critères (responsabilités, initiative, connaissances, spécialisation), qui ne sont pas communs à tous les niveaux, transparaissent dans les définitions, mais une logique de gradation dans le métier marque leur contenu. Une seconde partie de l'accord explicite le contenu de chaque échelon pour chacune des vingt-trois filières de spécialités. Seuls le CAP et le BEP déterminent des seuils d'accès (respectivement OQ1 et OQ2).

— La grille ETAM (Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise)

Cette grille a été faite sur le modèle des grilles à critères classants. Elle comporte quatre critères de niveau de connaissances acquises, niveau d'initiatives et de responsabilité, niveau de pratiques et d'expérience professionnelle, niveau de complexité dans l'exécution du travail, permettant de définir six positions auxquelles correspondent des plages de coefficients à l'intérieur desquelles se répartissent les échelons par filières ; des seuils d'accès suivant les diplômes permettent l'accès direct à certaines positions (CAP/position II, BEP/position III, BT/position IV, BTS/position V). Les agents de maîtrise et les techniciens supérieurs occupent les niveaux IV à VI.

jamais négligeable. La promotion, dans ce cas, combine un ensemble de facteurs parmi lesquels l'ancienneté joue un rôle souvent important, rapprochant la gestion des techniciens de celle des ouvriers. L'ancienneté permet en particulier aux techniciens d'origine ouvrière de prétendre à la même carrière que les autres. L'effet du diplôme produit une hiérarchisation que l'on pourrait qualifier de segmentée par opposition à la chimie où la relation, plus linéaire, produit une hiérarchisation stricte.

Dans le premier cas, la relative autonomie de la carrière par rapport aux diplômes s'explique par l'homogénéité de la catégorie technique, sa localisation à part et, en définitive, une identification forte dans l'espace du travail qui conduit à minorer l'attribut personnel qu'est le diplôme. D'une manière générale, le bâtiment, où les techniciens constituent là aussi une catégorie étanche par rapport aux ouvriers, se rapproche de la métallurgie. En effet, ce ne sont pas nécessairement les individus les plus diplômés que l'on retrouvera en haut de la hiérarchie. Mais, par rapport à la métallurgie, la gestion des embauches et des carrières y est plus individualisée, ce qui résulte de l'apparition récente de la catégorie et de ses effectifs réduits.

Dans la chimie-pharmacie, au contraire, une plus grande hétérogénéité de la catégorie, sa délocalisation et, parfois, une incertitude sur la spécificité de sa fonction, renforcent le poids du diplôme qui sert à identifier des populations distinctes progressant sur des filières bien différenciées. Ainsi, dans l'ensemble formé par les techniciens de la chimie classés sur le segment 175-205 de la grille, qui classe également les ouvriers, le diplôme identifie deux types de techniciens : le technicien de laboratoire (chimie fine, parfumerie) recruté au 175 avec un bac technique et qui, progressivement, montera dans la filière techniciens supérieurs (sur treize techniciens de laboratoire dans un établissement chimique, dix sont titulaires du bac) ; le technicien des services fabrication et maintenance, d'origine ouvrière, au mieux titulaire d'un CAP, et que ni la fonction ni la carrière ne différencient vraiment des ouvriers. Ces techniciens d'origine ouvrière auront même une carrière plus limitée en restant techniciens (au mieux ils atteindront le 250) qu'en passant agents de maîtrise, ce qui constitue la promotion "naturelle" des ouvriers. Le diplôme différencie ici deux filières distinctes.

Les formes concrètes de la gestion des techniciens dont rendent compte les niveaux et les

conditions d'embauche, le nombre et l'étendue des filières dépendent donc de la nature des compromis passés dans l'entreprise pour chaque catégorie. Ils se construisent principalement autour de trois éléments : l'importance relative des techniciens par rapport aux autres catégories, l'organisation spécifique de la production qui se traduit par une concentration plus précise dans un service ou une présence plus diffuse dans l'établissement, la représentation de la catégorie. L'existence de ces compromis explique pourquoi un même diplôme ou une expérience comparable sont diversement valorisés dans l'entreprise en termes de classification, comme nous venons de le voir et en termes de salaire comme nous allons le présenter maintenant.

LES POLITIQUES DE SALAIRES : UN PROLONGEMENT DES LOGIQUES CLASSIFICATOIRES

L'embauche des personnels comme souvent le changement de catégories constituent des moments privilégiés pour observer la mise en œuvre d'un système de classification. En effet, l'opération de classification fonctionne à cet instant en mobilisant la totalité de ses composantes. Le salarié est situé dans une catégorie qui correspond aux avenants de la convention collective ; il reçoit un titre qualificatif, un coefficient et un niveau de salaire qui le placent dans la grille hiérarchique et dans l'ordre salarial de l'établissement. Il est rare cependant que la totalité de ces opérations soit analysée conjointement, ce qui explique que certains spécialistes soient tentés de ramener la classification à une opération bureaucratique ou à l'enregistrement strict d'un ordre salarial.

L'étude des relations entre politique de classification et politique de salaire permet de dépasser de telles réductions et de saisir, pour les catégories étudiées, les rôles complémentaires que tiennent ces deux politiques. Quels impacts les conventions collectives et les accords d'entreprise ont-ils sur la fixation des salaires réels dans l'entreprise ? Par rapport aux critères déterminant l'embauche et la carrière, que traduisent les politiques salariales développées ? Telles sont les deux questions que nous traiterons à propos des techniciens¹⁰.

9. L'analyse se fonde sur les salaires de base à l'exclusion des primes (13^e mois, primes d'ancienneté, d'intéressement ou liées à l'organisation et aux conditions de travail).

10. La question de l'individualisation des salaires traitée dans la recherche ne peut être abordée dans les limites qui nous sont imparties.

LE RÔLE DIFFÉRENCIÉ DES MODÈLES PROFESSIONNELS DE BRANCHE

Bien souvent l'analyse de la relation entre la grille de branche et les salaires dans l'entreprise se limite à une comparaison entre les barèmes de minima, que l'entreprise est obligée de respecter, et les salaires réels moyens. Elle se conclut généralement en soulignant le peu d'impact des accords conventionnels. Outre que cette mise en relation oublie de souligner la fonction spécifique des minima : la fixation d'un salaire plancher, elle ne s'empare que d'une des propriétés des grilles de branche¹¹. A cette démarche, nous proposons de substituer une approche qui considère la grille de branche comme un modèle professionnel proposé aux entreprises. Notre hypothèse est que ces dernières l'utilisent pour satisfaire certains objectifs ou répondre à des situations d'incertitudes en fonction des formes de compromis internes ou de normes déjà construites. Un tel modèle possède trois propriétés essentielles :

- il fixe l'ordre hiérarchique global qui est déterminé par le rapport existant entre le salaire minimum du plus haut coefficient d'une catégorie et le salaire minimum du coefficient le plus bas ;

- il établit une structure hiérarchique interne déterminant les écarts de salaires entre deux coefficients ;

- il donne, enfin, la valeur du salaire minimum affecté à chaque coefficient. Ces minima permettent entre autres choses de se livrer à des comparaisons tant avec les salaires moyens pratiqués par les établissements à chaque coefficient qu'avec les salaires réels les plus bas, payés à ces mêmes coefficients. 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.

Une appréciation de l'impact de l'ensemble de ces propriétés devrait mettre en évidence les articulations existant entre le modèle de branche et les pratiques d'entreprises.

En ce qui concerne les deux premières propriétés, il apparaît que les entreprises, tant

11. Pour un complément d'analyses et de faits concernant cette question, cf. N. Lafranchi et J.-P. Payen, "Les salaires minimaux conventionnels", *Dossiers statistiques du travail et de l'emploi* n° 17 ; C. Afsa, "Les relèvements salariaux de branche : quels impacts sur les salaires réels ?", in *Travail et Emploi* n° 34, décembre 1987, et *Les bilans annuels de la négociation collective en 1985, 1986 et 1987* (les dossiers). Sur la politique patronale dans la métallurgie dans ce domaine, voir F. Eyraud, "La négociation salariale dans la métallurgie" in *Sociologie du Travail* n° 3, 1983. Pour la Chimie, A. Jobert, P. Rozenblatt, "Portée et limite d'un accord de branche sur les qualifications" in *Formation Emploi* n° 9, janvier-mars 1985.

dans la chimie que dans la métallurgie¹², respectent, pour les techniciens, l'écart hiérarchique global déterminé par la branche. En revanche, dans nombre d'entreprises, les écarts de salaires entre coefficients successifs se différencient de ceux proposés par la branche, ce qui s'explique soit par des effectifs très faibles favorisant une politique d'individualisation des salaires, soit par les profils professionnels des populations qui y sont situées.

En ce qui concerne la troisième propriété (salaire minimum), les techniciens sont la catégorie pour laquelle l'écart, enregistré à chaque coefficient entre le salaire conventionnel de branche et le salaire minimum pratiqué réellement dans l'entreprise, est le plus faible (cf. tableau 3).

Tableau 3

Distance minis réels/minis de branche pour les techniciens de la métallurgie

| | 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 |

Pour la métallurgie, deux hypothèses peuvent être formulées pour expliquer l'alignement sur la grille de branche :

- Là où le groupe techniciens est encore une catégorie en construction, ayant cependant atteint un seuil significatif aussi bien quantitativement que qualitativement, on peut penser que, face à une situation encore "inhabituelle" et mal maîtrisée, l'entreprise se retourne vers la

12. La faiblesse des effectifs des ETAM du bâtiment et leur dispersion sur un grand nombre de coefficients rendent difficile la comparaison avec la grille de branche ; elle n'est pas non plus possible dans la pharmacie où quatre des six entreprises appliquent une grille différente de celle de la convention collective nationale.

norme professionnelle que constitue la branche pour gérer notamment les entrées dans la catégorie. C'est le cas de l'établissement B2 qui, issu d'une vieille entreprise de réparation navale, s'est lancé dans la fabrication de produits industriels hautement automatisés nécessitant la création de bureaux d'études et de méthodes.

— Là où le groupe techniciens détient une place très largement hégémonique, l'application stricte des minima de branche lors des recrutements dans la catégorie traduit une volonté de la direction de mieux contrôler la politique des salaires. En effet, les quatre établissements concernés (C, D, E, F) appartiennent à un grand groupe spécialisé dans l'énergie nucléaire créé, en tant que société privée à capitaux publics, il y a une dizaine d'années. La direction a eu alors comme préoccupation majeure de rompre avec la tradition d'avancement à l'ancienneté en vigueur dans l'établissement public. En conséquence, elle a mis en œuvre une nouvelle politique de classification fondée sur le contenu du travail et non plus sur une gestion automatique des carrières, d'où sa volonté de s'aligner sur les normes salariales de la grille conventionnelle dont la logique est précisément celle de l'évaluation des postes¹³. Le cas de l'établissement F qui appartient à la même entreprise mais échappe aux conséquences de cette politique est intéressant à cet égard. Deux traits particuliers expliquent l'écart à la norme : la plupart des techniciens sont ici d'anciens ouvriers promus, ce qui établit un profil spécifique de leur groupe, mais surtout cette situation provient de la très faible croissance des effectifs de l'établissement qui empêche la direction, à la différence des trois autres sites, de se démarquer trop nettement de l'usage découlant de l'ancien statut public.

Pour la chimie, une distinction sectorielle s'impose entre les établissements parachimiques (A, B) et les établissements chimiques (C, D, E). Dans les premiers coexistent des spécialités éclatées aux normes de référence hétérogènes. C'est, par exemple, le cas de l'entreprise B (fabrication de graphite artificiel) qui juxtapose une division chimique et un secteur métallurgique (usinage de plaques). Là, le recours à une norme externe apparaît particulièrement efficace pour unifier, à moindre coût, la gestion des salaires.

Au contraire, là où la référence professionnelle est assurée, comme dans la chimie de base ou

13. Elle applique, cependant, à tous ses établissements géographiquement dispersés, la grille de salaires de la métallurgie parisienne.

Tableau 4
Distance minis réels/minis de branche pour les techniciens supérieurs de la chimie

| | A | B | C | D | E |
|-----|----|----|----|----|----|
| 225 | 1 | 3 | 11 | 29 | 5 |
| 235 | — | 0 | — | — | 12 |
| 250 | 1 | 0 | 10 | 13 | 2 |
| 275 | 1 | 0 | 11 | 18 | 6 |
| 300 | 2 | 10 | 15 | — | 10 |
| 325 | 36 | — | 20 | — | 9 |

dans la chimie fine, autour de la figure du conducteur d'appareil et du technicien en automatismes, elle permet la réalisation de compromis conduisant à des aménagements de la grille l'éloignant, tant dans sa structure que dans ses niveaux absolus, des règles conventionnelles et qui peuvent donner lieu plus facilement à la signature d'accords spécifiques.

Que ce soit dans la métallurgie ou la chimie, il apparaît que les entreprises prennent appui sur les normes établies dans les branches soit pour faire accepter aux salariés une nouvelle politique de salaires (métallurgie, entreprises C, D, E), soit parce que la nouveauté de la catégorie n'a pas encore permis la construction de compromis interne (B), soit enfin pour faciliter la gestion d'un ensemble très disparate au point de vue des références professionnelles (parachimie). A l'inverse, là où la catégorie est ancienne, bien stabilisée, relativement homogène, la référence à la branche s'estompe au profit d'une construction reposant sur des compromis internes. Ces compromis se traduisent dans des règles salariales d'établissements qui ne concernent pas seulement la fixation de minima mais peuvent aussi traiter de la structure et de l'avancement à l'intérieur des grilles. Il peut s'agir de fixer des écarts plancher entre la grille d'entreprise (qui, elle-même, ne constitue qu'un minimum) et la grille de branche : par exemple dans deux entreprises chimiques (C et D), l'écart est de 12 % pour le plus bas coefficient et de 8 % pour le coefficient médian ; ailleurs la règle est la même pour l'ensemble de la grille ouvrière (par exemple 7,5 % à E). Mais, souvent, les pratiques d'entreprises vont plus loin en fixant des valeurs de point uniques pour tous les salariés. Enfin, dans certains cas,

la règle prévoit la dispersion maximum pouvant exister à un même coefficient. La contrainte peut être forte : ainsi dans un établissement de la pétrochimie (E) l'amplitude a été fixée à 8 %. Si certaines mesures sont formalisées par des accords, d'autres font l'objet de circulaires de la direction plus ou moins "officielles" même si, à l'origine, elles résultent de compromis non formalisés.

Globalement et au-delà des spécificités de branche, l'examen des pratiques d'entreprises face aux grilles salariales des conventions collectives nationales, tout comme l'analyse de la création des règles particulières sur les salaires montrent l'importance et le caractère parfois déterminant de l'histoire des relations professionnelles dans l'entreprise. Nous apprécierons à présent, dans le cadre du contexte qui vient d'être défini, les articulations particulières qui s'établissent entre la mise en œuvre des classifications dans l'entreprise et la hiérarchie des salaires.

UNE POLITIQUE DES SALAIRES COMPLÉMENTAIRE DES POLITIQUES DE CLASSIFICATION

Tout en soulignant l'importance générale du diplôme dans la gestion des classifications des techniciens, on a pu mettre en évidence son impact différencié selon les branches ; il intervient plus fortement dans la construction des filières de la chimie que dans celles de la métallurgie. Par rapport à cette opposition, la politique salariale accompagne-t-elle ou au contraire perturbe-t-elle la politique de classification et, partant, le rôle du diplôme dans la hiérarchisation de cette catégorie ?

Pour répondre à ces questions, il convient de situer au préalable le rôle dévolu, dans l'entreprise, au salaire par rapport à la classification. L'un comme l'autre enregistrent les tensions que doit gérer l'entreprise dans ses dimensions économiques (type de marché des produits et du travail, formes d'organisations...) et gestionnaires (mobilisation de la main-d'œuvre...). C'est pourquoi on peut considérer que le système de classifications représente la forme institutionnelle, construite collectivement, apte à capter, selon les spécificités de l'entreprise, ses capacités productives, alors que le salaire vient en contrepoint pour résoudre les "insatisfactions" qui peuvent résulter de l'application de systèmes cohérents et uniformes. La détermination du salaire va donc chercher à tenir compte de la place qu'occupent les salariés dans l'entreprise.

De façon générale, on a pu établir que la politique salariale tendait à plus tenir compte de l'ancienneté que ne le fait la classification. Toutefois, cette règle est modulée en fonction des choix organisationnels établis dans l'entreprise. Une relative indifférenciation des professionnalités tend à favoriser en termes de salaires les plus anciens, les qualités des individus (au sens du diplôme et de l'expérience détenus) étant appréciées par les classifications. Au contraire, là où une forte hétérogénéité existe, 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.

Métallurgie : la politique des salaires amplifie la politique de classification en valorisant l'expérience

On a pu mettre en évidence qu'il existait dans cette branche une possibilité de progression sur la grille de classification, même sans diplôme du supérieur, qui s'explique par l'homogénéité organisationnelle de la catégorie technicienne. La politique des salaires qui s'inscrit dans ce cadre va tendre à maintenir cette égalité de traitement au sein de l'organisation en estompant l'attribut personnel de l'individu que représente son diplôme et, au contraire, en valorisant l'expérience. Ceci va conduire à une hiérarchie des salaires très perturbée dont l'exemple suivant, pris dans un des établissements de l'entreprise spécialisée dans le nucléaire, est caractéristique.

Tableau 5

Valorisation salariale pour les techniciens dans un établissement métallurgique

| Coefficient | Salaires moyens | Différentiel de salaires moyens | Age | Ancienneté | % de bac* et plus |
|-------------|-----------------|---------------------------------|-----|------------|-------------------|
| 215 | 6 997 | - 0,4 | 33 | 9 | 32 |
| 225 | 6 969 | 7,5 | 30 | 7 | 62 |
| 240 | 7 495 | - 0,2 | 35 | 12 | 49 |
| 255 | 7 482 | 0,8 | 31 | 8 | 55 |
| 270 | 7 539 | 8,9 | 29 | 6 | 84 |
| 295 | 8 212 | 14 | 35 | 11 | 73 |
| 305 | 9 366 | 15,2 | 41 | 19 | 84 |
| 335 | 10 786 | | 48 | 25 | 77 |

* La différence à 100 donne le pourcentage de titulaires de CAP et moins.

Dans le tableau 5, on observe ainsi qu'entre le coefficient 215 et le coefficient 225, malgré un doublement de la part des titulaires du bac et plus, la hiérarchie des salaires stagne légèrement.

ment, ce qui s'explique par la baisse de l'âge et de l'ancienneté. Il en est de même entre les coefficients 240 et 255. En revanche, la diminution de la part des bacheliers et des diplômés du supérieur, allant de pair avec un accroissement de l'âge et de l'ancienneté, maintient la hiérarchie salariale au-delà du coefficient 255.

Dans une telle configuration, la politique salariale tend à enregistrer une forme de "tension sociale". Un état différent conduit à produire une autre règle comme nous allons le voir maintenant.

Chimie : les politiques de salaires prolongent les politiques de classification

Dans les entreprises chimiques et pharmaceutiques, le technicien qui progresse sur le tas en provenance de la catégorie ouvrière voit certes sa technicité s'accroître mais pas au même niveau que celle du technicien titulaire de diplôme du supérieur dont l'embauche est justifiée aux yeux de l'entreprise pour maîtriser le maniement d'automatismes complexes. Dans ce cas, le diplôme n'est pas seulement perçu comme un attribut personnel, mais il place le titulaire dans une position organisationnelle qui le valorise. Le diplôme hiérarchise alors de façon relativement stricte la carrière. La règle générale est celle d'une conformité de la politique salariale avec la politique de classification.

L'exemple suivant, pris dans un établissement représentatif de la chimie, illustre cette conformité. En dépit d'une baisse de l'ancienneté et de l'âge, le différentiel de salaire, entre deux coefficients, augmente du fait d'un accroissement de la part des diplômés bacheliers et du supérieur.

Tableau 6

Valorisation salariale aux coefficients 235 et 250 pour les techniciens supérieurs dans un établissement chimique

| Coefficient | Différentiel théorique * | Salaires moyens | Différentiels salaires moyens | Ancienneté | Age | % diplômés bac et plus |
|-------------|--------------------------|-----------------|-------------------------------|------------|-----|------------------------|
| 235 | 6,4 | 7 285 | 8 | 21 | 44 | 0 |
| 250 | | 7 868 | | 12 | 35 | 100 |

* Rappelons son calcul, dans ce cas : $\frac{250 - 235}{235} \times 100$. Il permet d'apprécier le différentiel des salaires moyens.

La règle générale selon laquelle les salaires "enregistrent" davantage l'ancienneté que ne le

fait la classification s'applique néanmoins dans ce cas de figure, mais elle implique une forte variation de l'ancienneté qui, de plus, ne doit pas être contrariée par un effet en sens inverse du diplôme. Illustrons cette règle par le cas d'une autre entreprise.

Tableau 7

Valorisation salariale aux coefficients 225, 250, 275 pour les techniciens supérieurs dans un établissement chimique

| Coefficient | Différentiel théorique | Salaires moyens | Différentiels salaires moyens | Ancienneté | Age | % diplômés bac et "bac + 2" |
|-------------|------------------------|-----------------|-------------------------------|------------|-----|-----------------------------|
| 225 | 11 | 8 566 | 0,0 13 | 22 | 56 | 100 0 |
| 250 | | 8 555 | | 9 | 31 | 25 75 |
| 275 | | 9 638 | | 6 | 31 | 0 100 |

La hiérarchie stagne entre les coefficients 225 et 250, du fait, clairement, d'une baisse considérable de l'ancienneté. Mais on remarquera que les caractéristiques des individus en termes de diplôme ne sont pas très éloignées. Entre les coefficients 250 et 275, l'ancienneté baisse aussi mais pas suffisamment pour comprimer la hiérarchie compte tenu, de plus, de l'augmentation continue de diplômés du supérieur.

L'analyse qui vient d'être faite, sans nier la forte corrélation qui existe entre politique de classification et politique de salaire, a permis de souligner la complémentarité qui existe entre elles. Dans le cas des techniciens, on a pu dégager deux tendances : un traitement égalitaire dans une situation de relative homogénéité de la main-d'œuvre en termes de place dans l'organisation du travail, ou un traitement différencié lorsque les représentations de situations organisationnelles le permettent. Dans ces conditions, les politiques de salaire renforcent les logiques esquissées dans les politiques de classification.

L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES CLASSIFICATIONS S'INSCRIT DANS DEUX LOGIQUES DISTINCTES

La gestion des classifications des techniciens dans la période récente, en matière d'embauche comme de promotion, se modifie en relation avec de nouvelles conceptions de leur rôle. On examinera successivement le contenu de ces évolutions, les processus qui les déterminent et le rôle particulier des règles.

UNE NOUVELLE DÉFINITION DE LA CATÉGORIE REPOSANT SUR DES CRITÈRES DE TECHNICITÉ

Une tendance à une technicisation plus poussée de cette catégorie, combinée à son expansion, estompe le clivage constaté dans la première partie entre les entreprises, selon les branches d'appartenance.

Dans une situation globale de ralentissement des embauches dans le secteur industriel, on peut remarquer, d'une part, l'apparition de la catégorie dans certains établissements où elle était absente jusqu'à ces dernières années (dans le bâtiment ou la pharmacie), d'autre part, la croissance importante de la part de jeunes diplômés directement embauchés comme techniciens. A une ou deux exceptions près, dans toutes les entreprises de notre échantillon, l'embauche de techniciens, au cours des quatre dernières années, s'est faite auprès de titulaires du bac et plus, dans une proportion allant de 70 à 100 %. Cependant, cette tendance n'a pas supprimé toute possibilité d'accès à la catégorie pour les ouvriers, même si, dans bien des cas, le passage correspond davantage au maintien de compromis anciens avec des groupes professionnels qu'à une réelle volonté des directions d'entreprise, comme on le verra plus loin.

Même quand l'accès ouvrier n'est pas fermé, les changements s'opèrent dans les conditions requises pour le passage d'une catégorie à l'autre, dans la mesure où l'on exige du candidat qu'il suive une formation spécifique débouchant sur une certification et attestant l'acquisition d'un savoir technique théorique qui vient s'ajouter au savoir-faire acquis par l'expérience dans l'entreprise. Ces exigences sont identiques dans des secteurs très différents : fabrication et usinage de graphite artificiel, pétrochimie, bâtiment. Même si les pratiques s'écartent parfois quelque peu des intentions, elles indiquent bien un changement important dans la manière de construire la catégorie.

« Notre objectif c'est : personne ne sera nommé technicien ou agent de maîtrise tant qu'il n'aura pas le niveau de formation requis qui ne fait que s'élever. Mais on n'est pas capable de tenir cet objectif, d'une part parce qu'on n'a pas forcément toutes les formations sous la main et que, d'autre part, on n'est pas actuellement capable de dire à quelqu'un : voilà, vous êtes aujourd'hui "surveillant-extérieur", vous pouvez devenir "tableautiste", il y a un poste de libre,

mais vous n'aurez votre coefficient que dans deux ans ou cinq ans en fonction des résultats de votre formation. Ce n'est pas réaliste, donc ce qu'on fait, dans le cadre d'une phase transitoire, c'est proposer à l'intéressé le poste, à condition qu'il s'engage à suivre par exemple une formation de BEP conducteur d'appareils de l'industrie chimique (CAIC). Quant au coefficient, il l'obtient dès que la hiérarchie l'estime apte à tenir le poste, sans qu'il y ait un rapport avec l'état d'avancement de la formation ».

(Responsable de la gestion prévisionnelle, établissement de la pétrochimie).

Le changement peut enfin consister à redéfinir les conditions d'attribution du titre de technicien, là où l'appellation ne faisait pas véritablement appel à des critères de technicité mais dépendait du service ou du groupe professionnel. Désormais le technicien devient, comme dans cette unité pharmaceutique où il désignait essentiellement les salariés du laboratoire quels que soient leurs fonctions et leurs niveaux de diplôme, une qualification reconnue dans un accord d'entreprise et reposant sur des critères indépendants du lieu où cette qualification est mise en œuvre. Le résultat est spectaculaire : les techniciens passent de 11 à 23 % des effectifs (sur environ 600 personnes). Ils absorbent les chefs d'équipe qui sont supprimés, mais aussi une partie des agents de maîtrise et des ouvriers dont les effectifs décroissent respectivement de 3 et 6 %. Mais si, comme le dit le directeur, *« l'avenir, c'est de moins en moins de niveaux hiérarchiques et de plus en plus de technicité car, plus il y a de niveaux, moins ça marche »*, en pratique, la clarification n'est pas absolue et, dans certains cas, les nouvelles appellations anticipent un processus car, de fait, quelques-uns de ces techniciens continuent d'encadrer d'autres salariés, contrairement à ce que prévoient les nouveaux textes.

Ces évolutions tendent à faire disparaître, ou du moins à atténuer, certains traits particuliers de la gestion des techniciens dans les entreprises relevant du secteur de la chimie (et de la pharmacie lorsque des grilles proches de celle de la chimie sont en vigueur). Toutefois, elle n'a pas en elle-même d'effet direct sur la localisation des techniciens (dispersée/concentrée) qui renvoie à des conceptions différentes de leur rôle à la base des différenciations observées. Or, sur ce point également, des pratiques nouvelles se font jour. Ainsi en est-il de l'apparition, dans certaines grandes entreprises du bâtiment, de techniciens de chantier, qui marque l'entrée de la catégorie au cœur de la produc-

tion. Dans la métallurgie, la reconnaissance des techniciens d'atelier pouvait *a priori* revêtir la même signification. Toutefois, les résultats de notre enquête ne permettent pas de conclure en ce sens (cf. encadré).

Il faut noter enfin que le rôle accru du diplôme dans l'identification de la catégorie technique, la dévalorisation des composantes traditionnelles de la qualification portent en germe une possible segmentation entre les techniciens entrés directement dans la catégorie et ceux promus de la catégorie ouvrière, ces derniers éprouvant des difficultés croissantes à s'intégrer à un milieu rendu plus homogène.

AMÉNAGEMENT OU TRANSFORMATION PLUS RADICALE DES RÈGLES

Les évolutions constatées dans la gestion des classifications ne se différencient pas seulement par leur contenu. L'origine du changement comme ses modalités de mise en œuvre sont elles-mêmes très variables : elles peuvent résulter d'une décision unilatérale de la direction ou, au contraire, être négociées avec les syndicats. Il peut s'agir d'une inflexion progressive comme dans le cas cité de l'unité pétrochimique où l'exigence d'un diplôme pour le passage à la catégorie ne prendra effet qu'à moyen terme, ou bien d'un changement immédiat, consécutif par exemple à la signature d'un accord. De ces

Les techniciens d'atelier de la métallurgie et les maîtres-ouvriers du bâtiment. De nouveaux modes d'accès à la catégorie technique ?

A la veille ou au début des années 80, des avenants ont prolongé la grille ouvrière du bâtiment (1979) et la filière ouvrière de la grille métallurgie (1980 et 1983) par la création de nouveaux échelons et de nouvelles appellations : maître-ouvrier pour le bâtiment, technicien d'atelier dans la métallurgie (TA 1 : 1980 ; TA 2 à TA 4 : 1983). Cette dernière appellation conduit à s'interroger sur la fonction occupée par ces échelons : constituent-ils des passerelles vers la catégorie technique ou plutôt une fin de carrière ouvrière ?

Dans l'analyse de l'embauche et de la promotion des techniciens, nous avons noté un effet de branche opposant le bâtiment et la métallurgie d'une part, la chimie et la pharmacie d'autre part ; les deux premières branches se distinguant par le faible taux de techniciens d'origine ouvrière, une structuration moindre par le diplôme, enfin leur regroupement dans des services séparés, hors du "cœur" de la production. Peut-on ainsi caractériser les salariés occupant ces nouveaux échelons ?

— Les techniciens d'atelier : un profil en rupture avec le modèle traditionnel du technicien de la métallurgie

A l'exception de deux établissements où ces échelons sont quasiment inutilisés, 15 à 30 % des ouvriers des établissements étudiés sont classés sur le segment technicien d'atelier (240-285), essentiellement sur les deux premiers échelons.

L'analyse des caractéristiques de la population occupant ces échelons paraît confirmer l'hypothèse d'un prolongement des carrières ouvrières, même dans les établissements (5 sur 8) utilisant déjà le coefficient 225, qui, conventionnellement, n'est pas ouvert aux ouvriers. Toutefois, on note également, surtout si on examine l'ensemble du segment, une tendance, encore peu perceptible cependant, à une utilisation plus spécifique de la classification technicien d'atelier. De ce point de vue, il faut différencier l'accès au premier échelon du segment (TA 1 - 240) de celui aux échelons supérieurs.

L'échelon TA 1, en effet, couronne assez systématiquement une longue carrière dans l'entreprise. A cet échelon, on trouve des salariés âgés (plus de 40 ans et quelquefois plus de 50 ans) ayant une forte ancienneté dans l'entreprise (plus de 20 ans, quelquefois plus de 30 ans) et l'accès à cet échelon correspond à un saut d'âge et d'ancienneté généralement important.

Aux coefficients suivants, en revanche, si l'âge s'élève un peu, l'ancienneté stagne ou diminue indiquant que ces coefficients classent des individus au profil professionnel particulier, dont une partie a été recrutée directement sur ce segment. En effet, dans la plupart des établissements, l'embauche directe sur le segment technicien d'atelier est minoritaire mais significative. Dans deux établissements, plutôt caractérisés par une gestion interne, le recrutement au niveau P3, ou directement sur le segment technicien d'atelier, indique bien le caractère particulier de cette catégorie qui ne paraît pas gérée comme le reste de la grille ouvrière. Même dans le cas d'une promotion interne, elle concerne des salariés embauchés P3 (215), quelquefois P2 (190), qui ont donc une expérience dans la branche. Seul un établissement paraît réellement utiliser ce segment comme un prolongement d'une filière ouvrière longue : y accèdent des salariés embauchés au début ou au milieu du segment professionnel.

Soulignons, enfin, que l'on n'assiste pas à une augmentation du niveau de diplôme avec le coefficient. Il est souvent inférieur ou au mieux égal à celui des salariés qui occupent les coefficients précédents. Plus généralement, le diplôme ne paraît pas discriminant pour l'accès à la catégorie : dans tous les établissements, une proportion notable d'entre eux possèdent au mieux le CAP.

Il ressort de ces différentes données que ce segment de technicien d'atelier n'acquiert une véritable spécificité qu'à partir du TA 2. Il classe alors des individus ayant des qualités spécifiques, mais pas nécessairement liées à la maîtrise de technologie de pointe et/ou nécessitant une maîtrise de processus abstraits. C'est l'expérience interne ou externe qui est valorisée. D'ailleurs, le croisement avec les services d'appartenance, là où cette donnée est disponible, montre que les techniciens d'atelier interviennent au cœur de l'activité de l'entreprise (par exemple, la chaudronnerie et la mécanique dans un cas, l'entretien et la finition dans un autre) et non dans des services mettant en œuvre les techniques les plus sophistiquées et/ou les plus spécifiques.

A l'exception de la faible structuration de la catégorie par le diplôme, tout - leur localisation, leur origine - oppose donc la "figure" du technicien d'atelier à celle du technicien de la métallurgie. Les caractéristiques des TA et notamment le poids de l'origine ouvrière, souvent externe, tendraient plutôt à les rapprocher de la maîtrise, celle-ci se distinguant toutefois des TA par la valorisation de ses capacités de commandement.

— Les maîtres-ouvriers du bâtiment : de "vrais" ouvriers de métier ?

Cet échelon, défini par une haute qualification (parfaite maîtrise de son métier) combinée à une certaine polyvalence (travaux courants dans des spécialités connexes), est peu utilisé dans les entreprises étudiées (10 % des effectifs ouvriers dans deux établissements), mais on peut clairement le caractériser, tant par l'âge élevé de ceux qui l'occupent que par leur origine ouvrière interne à l'entreprise, comme une fin de carrière ouvrière. L'objectif explicitement exprimé par les directions d'entreprise est de "dégonfler" le groupe des OHQ en distinguant les ouvriers les plus compétents, mais dont on estime qu'ils n'ont pas la capacité de commandement nécessaire pour devenir chef d'équipe. Ainsi l'attribution de cet échelon permet de rompre avec la pratique antérieure qui faisait des échelons de chefs d'équipe des coefficients de promotion des OHQ, que ceux-ci exercent ou non une fonction hiérarchique. Le coefficient identique à celui de chef d'équipe premier échelon facilite cette pratique.

Ces échelons paraissent donc bien des échelons ouvriers, caractérisés en image décalée de la maîtrise plutôt que par référence à la catégorie des techniciens pour lesquels ils ne constitueraient pas une "passerelle" (1).

(1) Ces résultats semblent contredire l'hypothèse formulée par M. Carrière-Ramanoelina et Ph. Zarifian selon laquelle « un passage pourrait s'opérer, dans les déroulements réels de carrière, vers la maîtrise ou les postes de techniciens dans les bureaux de lancement de la fabrication, de méthodes ou les services de maintenance, voire (ce qui est plus problématique) les bureaux d'études ? » in *Formation Emploi* n° 9, janvier-mars 1985.

caractéristiques dépendent non seulement l'impact sur la gestion traditionnelle des classifications, mais aussi la capacité des classifications à intervenir dans les processus de changement en cours dans les entreprises. Ces oppositions nous conduisent à distinguer deux groupes : dans le premier, les changements s'inscrivent dans les logiques de classifications existantes, alors que dans le second, ils s'inscrivent dans une autre logique dans laquelle la négociation de nouvelles règles joue un rôle déterminant.

Les changements s'inscrivent dans les logiques de classifications existantes

Il s'agit de changements à la marge qui intéressent une fraction limitée de personnel et ne touchent pas à la structure même du système de classification en vigueur dans l'entreprise. Un premier exemple permet d'illustrer ce cas de figure.

Dans un établissement de l'industrie pharmaceutique, il a été décidé d'ouvrir la carrière des ouvriers d'entretien en rendant possible leur passage au coefficient 225 qui correspond au premier niveau des catégories maîtrise et techniciens supérieurs. Certes, la convention collective de la chimie appliquée dans cette unité n'exclut nullement l'attribution de ce coefficient indépendamment de fonctions d'encadrement. Mais l'usage dans cet établissement était de bloquer la carrière des ouvriers au coefficient 205, dernier échelon de la grille ouvrière où se situaient déjà les chefs d'équipe. Plus généralement, ce blocage de la carrière ouvrière, malgré le caractère continu de la grille, révèle le poids des représentations liées aux statuts et aux filières professionnelles. La trajectoire "admise" d'un ouvrier est d'accéder à la maîtrise, et non de devenir technicien, car cette catégorie désigne concrètement, soit une population ayant un niveau de diplôme "bac + 2", soit les salariés du laboratoire. La "transgression" qui consiste à devenir technicien supérieur en dehors de ces deux filières modifie donc la représentation de la place des catégories et ne peut résulter de décisions individuelles. C'est pourquoi, dans cette unité, le changement a d'abord fait l'objet d'une discussion avec le groupe professionnel "demandeur" avant d'être négocié dans le cadre du comité d'établissement.

Les critères de promotion applicables méritent d'être énoncés : « *connaissances professionnelles, valeur du travail, esprit d'initiative, efficacité, faculté d'adaptation, polyvalence, dispo-*

nibilité, assiduité et esprit d'équipe ». Parmi ces critères, la technicité ne tient pas une place essentielle, ce qui semble indiquer que l'ouverture réalisée poursuit davantage une forme ancienne de promotion ouvrière limitée à un groupe qui revendique pour lui-même un élargissement de carrière, qu'elle n'enclenche un processus décisif de transformation cherchant à dépasser les clivages conventionnels existant entre les différents avenants.

Le processus suivi est, lui aussi, révélateur des précautions avec lesquelles est introduit le changement : une "négociation" au sein du comité d'entreprise a été préférée à une négociation plus formelle avec les organisations syndicales présentes dans l'établissement, et pourtant bien implantées dans le service concerné.

Plus généralement, l'analyse des entreprises de ce groupe met en évidence un ensemble de traits distinctifs qui les caractérisent :

— les populations concernées : en général, il ne s'agit que d'une partie du personnel d'un établissement, définie par son appartenance catégorielle et/ou par sa place dans l'organisation de la production et le cloisonnement fonctionnel. Les nouvelles pratiques de classification qui la concernent laissent inchangées celles qui s'appliquent au reste du personnel. A la limite, le changement ne modifie pas la situation des personnels en place et est prévu pour s'appliquer aux futurs embauchés ;

— le cadre productif du changement dépend évidemment du personnel dont la situation se modifie. Il ne se confond pas avec l'établissement ni forcément avec un découpage préexistant ; ce peut être un espace interne à celui de l'atelier, par exemple celui défini autour d'un îlot autonome de production destiné à mettre fin à une forme d'organisation taylorienne ;

— l'origine du changement : elle est très variable et consiste aussi bien dans une action syndicale ou l'existence de tensions sociales, une décision d'introduction de nouvelles technologies, la réforme de l'organisation du travail, ou des mobilités de personnel. Dans tous les cas cependant, il s'agit d'actions, de décisions, ou de phénomènes qui ont un caractère ponctuel, localisé ;

— le processus du changement : il découle de la caractéristique précédente. Les acteurs vont adopter des solutions qui traduisent leur volonté de ne pas élargir la dimension de la question posée, soit qu'ils ne le souhaitent pas, soit qu'ils estiment que le rapport de force ne le leur permet pas. Cette attitude va favoriser un mode

de règlement, soit directement par la direction, avec ou sans discussion avec le personnel intéressé, soit dans le cadre d'instances qui n'ont pas théoriquement vocation à négocier et, en particulier, le comité d'entreprise. Il en résulte des règlements moins formels que les accords, susceptibles d'être révisés relativement facilement.

En définitive, le processus de changement aboutit à des compromis localisés qui ne remettent pas en cause la légitimité du cadre conventionnel (de branche et/ou d'entreprise) dans lequel s'inscrit l'usage des classifications. Ce processus s'appuie sur un compromis global inchangé que les acteurs souhaitent maintenir pour diverses raisons (coût d'une négociation, rapport de force insuffisant...).

Les changements introduisent une nouvelle logique de classification

Ce sont des changements de plus grande ampleur qui découlent — ou entraînent — des refontes au moins partielles du système de classification. On peut donner pour exemple le cas de la réforme des règles de classification pour une entreprise chimique appartenant elle-même à un groupe industriel.

La grille de classifications adoptée à la suite d'une longue négociation intervenant au niveau de l'entreprise ne diffère pas, dans son principe, de celle de la branche chimie à laquelle elle se réfère, si ce n'est qu'elle débute au coefficient 150 (premier échelon du groupe II), ce qui réduit le nombre d'échelons ouvriers/techniciens.

La nouveauté et l'originalité de la grille tiennent à la recherche d'adaptation à cette sous-branche particulière qu'est la chimie fine. Elle s'effectue en distinguant quatre filières, et en définissant assez précisément les postes pour chacune d'elles. Ainsi apparaît clairement ce qui fait, dans ce secteur — donc par rapport à un type d'appareillage donné, un état de la technologie et un produit précis — la spécificité du métier central de l'industrie chimique : conducteur d'appareil, ainsi que les critères correspondants (tant en termes de contenu des tâches que de diplômes) qui fondent les différents niveaux de classement de ce métier. Au-delà des raisons circonstancielles de l'accord (mobilité, abandon de la grille en vigueur dans l'un des établissements observés, harmonisation), la grille apparaît comme un moyen de reconnaissance et de valorisation des métiers existants de la chimie (avec une insistance sur ses diplômes "propres", tels le CAP-CAIC et le BP-CAIC). En

même temps, elle anticipe le devenir de ces métiers par l'accent mis sur leur dimension technique.

Le responsable du groupe ayant conduit la négociation conçoit davantage la grille comme un instrument de mobilisation du personnel dans une perspective de transformation des métiers que comme un moyen de remise en cause des situations actuelles : « *Dans les cinq ans qui viennent, compte tenu des modifications technologiques, il faut absolument que nous soyons capables de modifier totalement l'état d'esprit de nos personnels, leur formation, leur qualification, car demain il ne devra plus y avoir d'ouvriers de production, mais des techniciens de production qualifiés. Il y a nécessité d'une translation : l'ouvrier va devenir, dans les sociétés de chimie fine, un technicien en automatisation et régulation* ».

(Direction groupe)

Mais la grille ne peut jouer ce rôle que si les salariés peuvent établir un lien immédiat entre l'énoncé de la fonction et la qualification qu'ils donnent eux-même à leur travail, c'est-à-dire si les définitions perdent le caractère abstrait qu'elles ont dans la convention collective de branche.

« *On a défini des familles d'activités. On a choisi volontairement ce terme, car il définit des entités dans lesquelles les salariés se reconnaissent. Par exemple, conducteur d'appareil confirmé est une appellation qui veut dire quelque chose. Pour aider un changement de métier, il faut appeler un chat un chat. On a essayé d'apporter des plus par rapport à la grille de la CCNIC en précisant et aménageant les définitions générales, en donnant des définitions plus techniques. Par exemple, on parle "d'opération élémentaire ou fondamentale de la chimie" plutôt que "d'exécution de travaux qualifiés". Les définitions doivent rendre compte de la réalité du processus* ». (Direction groupe)

La revalorisation de la filière production doit conduire aussi, à terme, à un désenclavement des services permettant une utilisation des compétences plus large. En particulier, la division fonctionnelle laboratoire-production, la rivalité entre ces deux services auxquels correspondent deux filières d'accès distinctes, apparaissent fortement contestables.

« *Dans la couverture de branche, on a privilégié les BTS/DUT par rapport aux CAIC. Aujourd'hui, il n'est plus possible de séparer les deux. Il est nécessaire de faire passer des BTS/DUT en production et des CAIC en laboratoire.*

Il n'est pas sain que la maîtrise de fabrication sorte entièrement du rang comme c'est le cas aujourd'hui ».

(Direction groupe)

Il est clair que la direction attend de ce brassage une diffusion de la culture technique qu'elle estime indispensable dans l'avenir. En ce sens, il s'agit d'un changement global, même si, en pratique, l'accent mis sur la technicisation affecte prioritairement les techniciens et les agents de maîtrise en conduisant à une recombinaison de ces catégories.

Plus généralement, les changements qui s'inscrivent dans une nouvelle logique de classification présentent des traits opposés à ceux que nous avons décrits pour le premier groupe :

— les populations et le cadre productif concernés : les changements affectent l'ensemble des salariés d'une entreprise quelle que soit leur catégorie professionnelle, dans un ou plusieurs établissements ;

— l'origine du changement : il s'agit d'un ensemble de facteurs qui touchent la structuration de l'entreprise et la nature de son activité, l'organisation du travail et de la production, la qualification des personnels, leur statut et leur mode de rémunération. Notons toutefois que, conjoncturellement, les opérations de restructurations qui entraînent fermetures et spécialisations de sites, mobilité interne et externe du personnel sont plus directement à l'origine de ces transformations ;

— le processus de changement : dans la mesure où l'objectif n'est pas de trouver une réponse appropriée à un problème précis, la réforme des classifications (grille et usage) est envisagée dans le cadre de stratégies globales qui n'excluent aucune dimension de la classification et qui, au contraire, s'efforcent d'approfondir le lien entre des domaines parfois disjoints, dans leur traitement, comme par exemple la relation formation permanente-classification. Les stratégies portent sur le contenu des classifications mais aussi sur les procédures de négociation (acteurs, niveaux) et de mise en œuvre dans les unités ;

— les compromis, qui se matérialisent dans de nouvelles règles de classification, sont le fruit de négociations longues et complexes. Ces règles introduisent une nouvelle logique d'usage des classifications, en rupture avec celle qui était jusque-là en vigueur, dans la mesure où ce n'est pas le contenu de telle ou telle filière catégorielle qui est modifié mais l'architecture d'ensemble, c'est-à-dire à la fois l'ordre hiéar-

chique et la représentation de la professionnalité qui en était le fondement.

Que le changement apporté dans la gestion des classifications soit limité ou complet, dans les deux cas, il va s'appuyer sur le compromis global qui existe dans l'établissement, ce qui souligne le rôle décisif de ce compromis initial. L'adoption de l'une ou l'autre logique va alors dépendre de l'importance de la réorganisation productive envisagée, des rapports de force et, plus largement, de l'état des relations professionnelles.

*
**

Les règles de classification négociées au niveau des branches professionnelles ne font pas l'objet d'une application directe, mécaniste, dans les entreprises. L'analyse de leur usage, présentée ici pour la seule catégorie des techniciens, a montré que les acteurs institutionnels et les groupes professionnels présents dans l'entreprise, élaboraient, autour des classifications, des compromis qui définissaient à la fois le rapport de l'entreprise au marché et sa gestion interne.

L'existence de ces compromis d'entreprise, le fait qu'ils puissent être analysés catégorie par catégorie soulèvent deux questions : existe-t-il, dans chaque entreprise, une logique de gestion transversale aux catégories présentes ? La construction de règles à des niveaux très décentralisés ne met-elle pas en cause la branche comme niveau pertinent de la négociation des classifications ?

Si la gestion des techniciens présente des traits spécifiques, en particulier par sa prise en compte du diplôme, elle n'est pas indépendante de celle des autres catégories. Ainsi, on a vu que dans les entreprises de la chimie, la présence variable des techniciens selon les services dépendait en partie de l'action du groupe ouvrier dans chaque service pour obtenir cette qualification. Mais cette pratique n'est possible que s'il existe dans l'entreprise un compromis global autour de la continuité des filières ouvrière et technicienne. De même, une modification des critères qui ouvrent l'accès à la catégorie ne peut être pensée indépendamment de ses effets sur les autres catégories dont elle modifie la représentation et l'influence. Une telle décision s'inscrit, comme l'a montré un exemple pris dans une unité pharmaceutique, dans une réflexion sur l'avenir des métiers, la technicité plus grande qu'ils requièrent, bref l'émergence de nouvelles professionnalités. L'adoption de nouvelles règles résulte d'un

accord, d'un compromis global, autour de ces professionnalités. Plus largement, le compromis d'entreprise et/ou d'établissement élaboré par les acteurs tient compte de l'organisation du travail, du poids relatif des différentes catégories, des relations professionnelles et du système de classification de branche.

Ainsi, il apparaît que les règles de branche occupent un rôle tout à fait central et que, sans elles, l'extrême décentralisation des compromis en matière de classification conduirait à des situations beaucoup plus conflictuelles et difficiles à gérer. Cependant, l'analyse des pratiques de gestion montre aussi que ces règles de branche ne sont pas toujours mobilisées avec la même intensité dans l'espace et dans le temps. Dans l'espace : on s'y réfère d'autant plus que l'activité de l'établissement est périphérique par rapport à la branche (parachimie par exemple) et qu'y coexistent des professionnalités éclatées, hétérogènes, rendant difficile une articulation des compromis. Dans le temps : l'appui sur les

règles de branche peut être particulièrement recherché à un moment de l'histoire de l'entreprise, notamment lorsque la direction veut changer certaines pratiques résultant de compromis anciens. La référence forte à la grille de branche reposant sur des principes identiques à ceux qui sont envisagés dans l'entreprise permet provisoirement de contourner les obstacles qui empêchent l'adoption d'un nouveau compromis interne.

François Eyraud
(BIT)¹⁴,

Annette Jobert
(CNRS-CEE),

Patrick Rozenblatt
(CNRS-GIP Mutations industrielles)
et Michèle Tallard
(CNRS-IRIS — Travail et Société)

14. Les opinions émises dans cet article n'engagent pas nécessairement le BIT. Lors de la réalisation de la recherche, F. Eyraud était membre du LEST-CNRS.