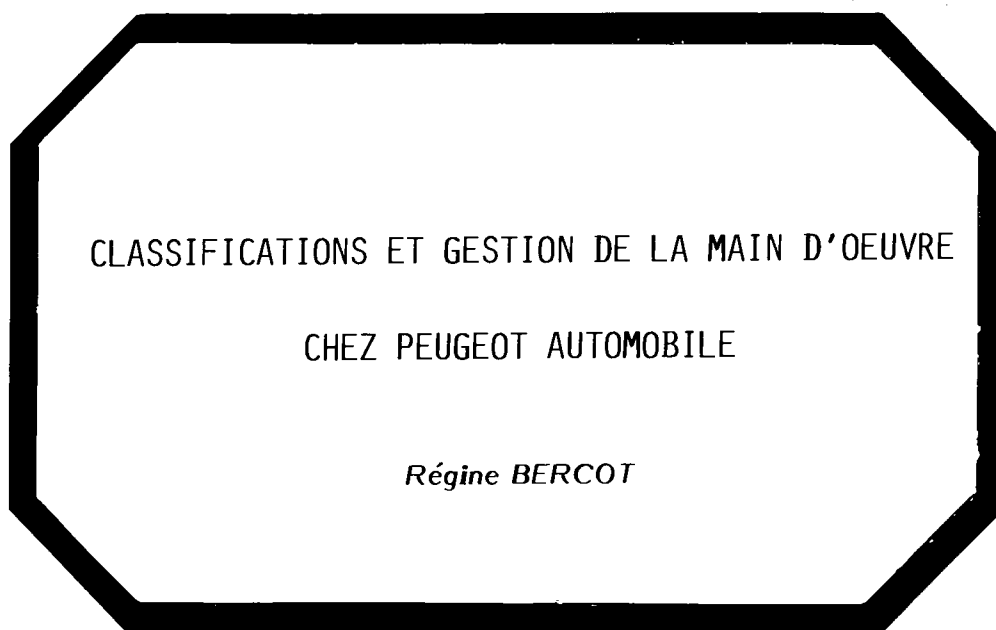


---

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

---



SPECIMEN

---

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI  
DOCUMENTS DE TRAVAIL

---

CLASSIFICATIONS ET GESTION DE LA MAIN D'OEUVRE

CHEZ PEUGEOT AUTOMOBILE

*Régine BERCOT*

*Mars 1987*

## RESUME

Le travail est fait à partir d'enquêtes dans l'entreprise pour ce qui concerne le site de Poissy, enquêtes auprès des différents échelons hiérarchiques et des titulaires d'emploi; nous avons également tenu compte d'autres travaux (cf. bibliographie). Pour ce qui concerne les classifications nous nous sommes référés aux accords eux mêmes, aux notes qui les accompagnent, ainsi qu'aux entretiens que nous avons eus avec les directions des unités, les syndicats.

1) Dans une première partie nous avons étudié les accords de classifications de 1975 (application de l'accord national), de 1983 et de 1986 à la fois du point de vue de leur logique propre et en les comparant. Les deux premiers accords permettent de rationaliser les classifications. La souplesse dans les critères adoptés permet de maintenir des possibilités d'individualisation de la rémunération. L'accord de 1986 introduit la notion de travail collectif et insiste sur la prise en compte de l'interfonctionnalité d'un travail dans son évaluation. Les accords n'ont pas tous le même impact. De plus les effets qu'ils produisent varient selon l'histoire différenciée des sites sur lesquels il s'appliquent.

Très brièvement concernant les effets des accords:

\* Les accords se traduisent par une revalorisation des coefficients de toutes les catégories (accord 1975) ou par une revalorisation pour les catégories les plus basses (accord de 1983). L'accord de 1983 a donc un impact sur l'amplitude hiérarchique plus marqué que l'accord de 1975.

\* L'accord de 1983 favorise le rattrapage des écarts de classifications existant entre les différents sites. Ainsi les classifications à

Sochaux se trouvent valorisées par rapport aux classifications de Poissy qui ont peu évolué depuis 1973.

\* On constate un allongement des filières, les filières ouvrières étant prolongées avec la création de plusieurs échelons de techniciens d'atelier. L'accord 1986 renforce cette évolution. Il crée des fonctions nouvelles en liaison avec le développement des technologies nouvelles ainsi que des possibilités de promotion.

\* La répartition des catégories ouvrières et techniciennes est modifiée. Les catégories d'OS ne représentent plus la majorité de la population ouvrière; la part des ouvriers qualifiés ne cesse de croître, la part des techniciens devient plus importante, cependant que le nombre d'échelons de la maîtrise diminue.

2) L'étude de la gestion de main d'oeuvre permet de mieux rendre compte de la portée des classifications et de leurs effets. Citons:

\* la notion de fonction à laquelle se rattachent les classifications : elle est étendue à l'ensemble des catégories y compris les ouvriers. Cela permet aux directions une plus grande souplesse dans l'attribution des tâches et des responsabilités et notamment cela conduit à élargir les domaines d'intervention et les compétences des ouvriers. C'est au travers de cette notion que les directions envisagent de rémunérer et d'encourager la participation aux groupes organisés par la hiérarchie (notamment cercles de qualité).

\* L'évolution de la fonction maîtrise: son intervention est très technique . Elle revêt également un caractère de coordination qui dépasse le cadre strict du collectif de travail dont il a la charge. Son rôle de coordination des différentes fonctions s'accroît. Sa responsabilisation par rapport à la gestion du personnel prend des formes nouvelles.

\* Le rôle assigné à la formation dans les transformations en cours :

Le rôle pris par la formation dans la gestion de main d'oeuvre s'amplifie du fait de la mise en place de plus en plus importante de robots dans des conditions de production tendant à se rapprocher du flux continu.

Les politiques de formation sont ciblées de manière très précise afin de favoriser une accumulation individuelle des connaissances. Les populations concernées sont actuellement celles qui possèdent un bagage scolaire suffisant pour assimiler des connaissances techniques complexes ou totalement nouvelles par rapport aux connaissances antérieures. L'importance des besoins en formation dans la phase actuelle conduit à privilégier le personnel ayant déjà un certain niveau scolaire.

3) Le troisième point traité concerne les évolutions technologiques et organisationnelles. Nous avons rapidement évoqué la manière dont se structurent certaines politiques de relations sociales en liaison avec la mise en place de l'automatisation.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> . . . . .	6
<b>1 - LES GRANDS PRINCIPES DES ACCORDS DES CLASSIFICATIONS (1975 - 1983 - 1986)</b> . . . . .	8
1.1. 1975: UN ACCORD REPOSANT SUR L'EVALUATION DES EMPLOIS . . . . .	8
1.2. 1983 - UN ACCORD SUR L'INDIVIDUALISATION DES REMUNE- RATIONS ET HAUSSE DES SALAIRES . . . . .	13
1.3. ACCORD DU 15.9.86 : "ACCORD D'ENTREPRISE PRENANT EN COMPTE LES RESSOURCES HUMAINES ET LES EVOLUTIONS TECHNIQUES ASSOCIEES AUX NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL EN FABRICATION". . . . .	18
<b>2 - LES EFFETS DE L'ACCORD DE 1983 PAR RAPPORT A LA SITUATION ANTERIEURE DE 1975 : L'EXEMPLE DE SOCHAUX ET CELUI DE POISSY</b> .	23
2.1. SOCHAUX . . . . .	24
2.2. POISSY . . . . .	29
<b>3 - LA VOLONTE DE PROMOUVOIR UN NOUVEAU RAPPORT SALARIAL AU TRAVERS DE LA GESTION DE MAIN-D'OEUVRE</b> . . . . .	35
3.1. PRINCIPES DE REMUNERATION ET GESTION INDIVIDUELLE DES CARRIERES . . . . .	35
3.2. LA POLITIQUE DE FORMATION . . . . .	43
3.3. VERS UNE TRANSFORMATION DES RELATIONS EN LIAISON AVEC LE PROCESSUS D'AUTOMATISATION . . . . .	46
<b><u>CONCLUSION</u></b> . . . . .	52
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b> . . . . .	56

## INTRODUCTION

Depuis 1978, les effectifs ne cessent de baisser chez Peugeot automobile. Parallèlement à cette baisse d'effectifs sont intervenues des politiques industrielles et commerciales visant à un repositionnement de l'utilisation des moyens. C'est dans cette perspective que nous nous sommes interrogés sur les évolutions de politique du personnel.

Nous avons tout d'abord interrogé les accords sur les classifications (l'accord de 1975 comme application de l'accord national, l'accord de 1983 spécifique à Peugeot, l'accord de 1986 comme "adaptation" des classifications à la création de fonctions nouvelles). Ceux-ci dressent en effet le cadre juridique des transformations au travers de la mise en place de filières, et au travers d'une redéfinition des critères d'évaluation.

Dans une deuxième partie nous analysons les effets des accords de 1975 et 1983 en dissociant les conséquences sur deux sites, celui de Poissy et celui de Sochaux. Nous étudions l'évolution des différentes catégories professionnelles.

La troisième partie intègre ces évolutions dans la politique de gestion de main d'oeuvre de l'entreprise et dans les transformations en cours de l'organisation du travail.

Les accords de classification comme la politique de la direction portent l'empreinte de la crise. La revalorisation massive des bas salaires, la création des filières sont une réponse à la crise économique concernant les rendements, la qualité. La revendication des OS s'insurgeant sur l'existence d'une vie d'OS sans fin et sans perspective a été analysée par les directions. Celles-ci ont amorcé une politique qui répond partiellement aux aspirations. D'où la mise en place de filières pour les OS plus étendues que par le passé. Si l'évolution des classifications est liée à l'aspect paix sociale et à l'augmentation de la productivité, elle répond également à une analyse prospective sur ce que seront les besoins de main d'oeuvre dans l'avenir. Ces accords doivent donc être lus à la lumière des mises en

perspectives que lui donne la direction au travers de ses projets futurs. S'agit-il uniquement d'un discours lorsque les directions du personnel parlent de fonction ouvrière ? Les pratiques de redéfinition des fonctions dans l'entreprise, les profils des ouvriers utilisés sur les processus récemment automatisés, ainsi que les procédures mises en place sur les sites qui s'automatisent conduisent à penser qu'il existe bien un projet qui tend à se concrétiser. En outre l'existence d'une fonction ouvrière s'appuie sur les revendications en terme de dignité et de devenir dans l'entreprise. Elle s'intègre à la politique de gestion de main d'oeuvre de différents points de vue :

Il s'agit de favoriser le devenir des individus que l'on juge comme ayant un potentiel intéressant, d'une part, mais ayant aussi une volonté de se promouvoir et donc de faire des efforts pour y parvenir au travers de la formation continue et au travers de leur propre travail. Par ce biais les directions associent objectifs de l'entreprise et objectifs de l'individu. L'un doit se caler sur l'autre puisque la manière dont l'individu participe aux structures diverses de concertation et d'élaboration (comme les cercles de qualité) s'intègre dans ce que la direction analysera comme projet personnel dans l'entreprise. Projet personnel, donc pris en compte dans la mesure où il s'intègre aux objectifs mis en évidence par les directions. Les règles de devenir dans l'entreprise doivent désormais faire l'objet d'une certaine unification. Les courbes de carrière sont un moyen de prévoir les évolutions de carrière. Leur rôle ne doit pas cependant être surestimé dans la mesure où cette politique se heurte au développement limité de la masse salariale.



**1 - LES GRANDS PRINCIPES DES ACCORDS DES CLASSIFICATIONS**  
**(1976 - 1983 - 1986)**

Dans la période de crise, trois dates marquent particulièrement l'évolution de la classification et plus généralement la politique de mise en oeuvre par la Direction. Il s'agit de 1975, 1983 et 1986 .

**1.1. 1975: UN ACCORD REPOSANT SUR L'EVALUATION DES EMPLOIS**

Durant cette année-là, deux accords interviennent :

- le 21/7/75, accord national sur la classification entre l'Union des Industries Métallurgiques et Minières et les organisations syndicales suivantes : Fédération des Cadres, de la Maîtrise et des Techniciens de la Métallurgie C.G.C. et de la Fédération Confédérée Force Ouvrière de la Métallurgie ;

- le 3/9/75, le protocole d'accord relatif à l'application de l'accord précédent aux automobiles Peugeot signé par la direction et les syndicats C.G.C., C.F.T., C.F.T.C., C.G.T.-F.O.

L'accord "UIMM" remet en cause les accords base Parodi pour définir un accord de classification fondé sur l'évaluation des emplois, leur hiérarchisation relative. Cette évaluation se base sur la mise en place de critères (connaissances, autonomie, responsabilité, type d'activité). Nous ne rentrerons pas ici dans le détail de l'analyse de l'accord. On pourra se reporter au travail de Maryse Carrière Ramanoelina et Philippe Zarifian (1)

---

(1) Le Technicien d'atelier dans la classification de la métallurgie par M. Carrière Ramanoelina et Ph. Zarifian, Revue Formation et Emplois, janv. mars 1985.

Nous ferons état de la manière dont les notes techniques-celles éditées par l'UIMM et celles émanant de la Direction Peugeot abordent la question du fondement de l'évaluation de la qualification : l'évaluation du niveau de classification repose en premier lieu sur une évaluation de l'emploi. Les caractéristiques individuelles ne font l'objet d'une évaluation que dans un deuxième temps .

Note concernant l'accord UIMM

"Les salariés sont classés en se fondant sur les caractéristiques et les exigences requises par les emplois qu'ils occupent ; la hiérarchie des salariés découle de la hiérarchie des emplois auxquels ils sont affectés. On ne saurait prétendre qu'une classification hiérarchise directement des personnes en fonction de leurs seules aptitudes".

Note concernant l'accord Peugeot :

"Il se peut qu'un poste soit tenu à des niveaux différents par plusieurs personnes : en toute rigueur il ne s'agit plus alors du même poste, l'une ayant pu enrichir son contenu critique, l'autre le maintenir, sinon parfois l'appauvrir. On conçoit que les classements de ces titulaires divergent, mais c'est seulement au travers de leur niveau d'emploi que peuvent se justifier ces différences.

Il est fréquent et heureux, de constater qu'avec le temps, se développe la capacité d'assumer des fonctions d'exigences croissantes. C'est pour cela seulement qu'il est possible d'envisager un certain gradient d'évolution dans la classification, de même que l'on reconnaît un rythme de progression de la rémunération. Mais cette analogie ne doit pas faire confondre les deux mouvements, l'un peut parfaitement se faire sans l'autre. Si l'on commence à promouvoir des personnes qu'il faut rémunérer davantage, on aboutit vite au désordre à la fois des classifications et des rémunérations, désordre que le nouveau système dénonce dans l'ancien et qu'il vise à corriger".

"La connaissance des fonctions est, au même titre que celle des hommes, la base de toute gestion du personnel soucieuse de justice et d'efficacité.

Elle fait appel à des procédures complémentaires : analyse, description, nomenclature, définition des fonctions. Sans développer ces méthodes, nous nous limitons ici à traiter de la classification qui n'est pas autre chose qu'un système métrique, cadre de référence commode, pour situer les emplois les uns par rapport aux autres ; les emplois NON PAS le personnel, confusion fréquente et explicable ;

. Certes, l'emploi sans l'employé n'est rien : on ne peut le définir sans faire appel aux notions "humaines" de responsabilité, autonomie, initiative, etc... de plus, le but n'est-il pas de classer les salariés selon les exigences requises par leur activité ?

. Cependant, les QUALITES PERSONNELLES, résultats acquis, potentiel à terme, doivent être rigoureusement distinguées des CARACTERISTIQUES DE L'EMPLOI occupé :

- si quelqu'un, au prix de ses efforts, grâce à ses capacités croissantes, peut satisfaire aux exigences d'une fonction plus évoluée, il faut s'efforcer de le promouvoir dès que possible à un poste disponible à l'échelon correspondant ;
- mais si quelqu'autre assume correctement une fonction dont l'analyse démontre la "stabilité" au sens critériel, cela doit se traduire par une progression personnelle de rémunération sans modification du classement".

Cette note distingue de manière très explicite le niveau de rémunération et le niveau de "promotion" c'est-à-dire le niveau d'appartenance au sein de la classification. Tout en laissant la possibilité d'ajuster les rémunérations individuelles le texte (lecture en est donnée ci-dessus) met l'accent sur la nécessité de classer les emplois et de se rapporter à ce classement donc pour la définition des rémunérations. La

suite de la note, par ailleurs, développe de manière très détaillée les étapes et modalités de définition et hiérarchisation de ses emplois.

. Après l'accord 1975 on assiste à un double mouvement de déplacement vers le haut et d'allongement des deux filières : agent de fabrication et professionnel.

Si l'on se reporte au tableau filières professionnelles des ouvriers on constate qu'en 1973 existait déjà une double filière : au coefficient 135 l'agent de fabrication progresse dans la hiérarchie sous la même dénomination AF.2 et AF.3 jusqu'au coefficient 155. L'autre filière est celle des professionnels. Dans ce cas la progression ne se fait plus que sur essais professionnels. La filière est plus longue : elle s'étend jusqu'au coefficient 170.

Après l'accord UIMM (1975) l'agent de fabrication va de 140 à 155. Le coefficient 170 est une ligne de partage de deux filières. Ainsi, 170 qui était le niveau du P.3 en 1973 devient en 1975 le niveau de bifurcation de deux filières entre agent de fabrication et professionnel (2)

ACCORDS UIMM NOUVELLE GRILLE	Coef.																
	années	140	145	155	160	165	170	180	190	200	215		225	240	255	270	285
	1976	AF1	AF2	AF3			AFC1 P1	AFC2 PIC	AFC3 P2		AFC4 P3			M01	M02	M03	

. Cet allongement se traduit par la création de la catégorie maître ouvrier qui comporte trois niveaux des coefficients 240 à 270. Deux différences sont à noter entre l'accord et son application chez Peugeot. Elles concernent :

---

(2) On pourra se reporter au tableau sur les filières professionnelles en annexe.

- **l'appellation** : l'accord nomme cette catégorie le technicien d'atelier mais il est également stipulé que l'entreprise en fonction de son histoire peut recourir à d'autres appellations, chez Peugeot on utilise le terme M.O. : maître ouvrier. Ce terme est nouveau, il a un sens. Il correspond à une volonté de la direction de redonner une noblesse à l'atelier par référence au compagnonnage ;

- **le niveau** : l'accord national situait le technicien d'atelier au niveau 240, l'accord Peugeot situe le maître ouvrier du coefficient 240 au coefficient 270. De même, en 1980, on crée chez Peugeot le MO.4 au coefficient 285 anticipant la création du TA.4 en 1982. Il y a donc bien de la part de la direction de Peugeot une volonté de prolonger la filière ouvrière vers un niveau technicien. En effet, 285 correspond dans l'accord Peugeot de 1975 au dernier échelon du niveau IV éducation nationale tel qu'il est reconnu en terme de classification. La définition des fonctions du maître ouvrier (3) le caractérise par une autonomie importante s'accompagnant d'un choix des modes d'exécution et de la succession des opérations. "Il exécute des travaux très qualifiés comportant des opérations qu'il faut combiner en fonction de l'objectif à atteindre (3)". Une mission particulière lui est attribuée. Il est chargé de la mise au courant et du perfectionnement du personnel de sa profession. Il suit en outre la formation des jeunes gens sortant des écoles techniques et veille à leur assimilation dans un milieu de travail. Il s'agit bien ici d'une décharge de certaines fonctions traditionnellement imparties à la maîtrise. Le rôle du maître ouvrier s'appuie sur ses compétences techniques (son niveau scolaire s'étend du niveau V au niveau IV.B acquis par voie scolaire, par formation équivalente ou par expérience professionnelle) mais il ne se cantonne pas dans l'application de cette technicité. Nous verrons plus loin qu'il ne s'agit pas seulement d'une politique de filière mais que se dessine un mouvement pour repenser le type de profil dont les directions jugent avoir besoin en fonction des impératifs de production des nouvelles structures de production.

---

(3) Manuel d'application de l'accord Peugeot sur la classification des emplois, 1er octobre 1975.

1.2. 1983 - UN ACCORD SUR L'INDIVIDUALISATION DES REMUNERATIONS ET HAUSSE DES SALAIRES

1975 est un moment qui privilégie le classement des emplois les uns par rapport aux autres. Pourtant cela n'entraîne pas, semble-t-il, la même rigueur en terme de rémunération. C'est l'accord de 1983 qui met en évidence cette divergence. Cet accord nous donne à lire la politique de la direction dans un autre sens et donne corps à l'hypothèse faite par M. Carrière et Ph. Zarifian : "Il nous semble, de plus, que fondé sur l'évaluation des emplois et y repositionnant les individus-agents, l'accord de 1975 permet à la direction de l'entreprise d'envisager de façon nouvelle la gestion de sa main-d'oeuvre. En effet, face à des mutations technico-organisationnelles, il lui sera possible de promouvoir, soit par mobilité interne, soit par recrutement, les personnes considérées comme les plus aptes à occuper les (nouvelles) fonctions, en s'affranchissant le plus possible des règles et contraintes socialement admises que les filières professionnelles avaient établies. De ce point de vue, la nouvelle classification peut être considérée comme un élément permissif d'une recomposition de la structure sociale, recomposition passant par des canaux beaucoup plus fortement individualisés que ceux qui avaient servi précédemment" (4).

1983 - Individualisation des rémunérations (5)

L'accord 1983 est plus explicite sur l'orientation prise par la direction de l'entreprise. Cette orientation n'est pas nouvelle mais ce qui est nouveau c'est le fait qu'elle soit sanctionnée par un accord d'entreprise signé par des syndicats qui jusque là s'opposaient à une individualisation des rémunérations (l'accord a été signé par les syndicats suivants : CFDT, CFTC, CGC, CGT, CGT-FO, CSL). Les concessions syndicales sur

---

(4) Article Revue Formation Emploi, p. 9.

(5) Accord du 28/2/83 applicable au 1er avril 1983 à l'ensemble du personnel des établissements de la société automobile Peugeot.

l'individualisation des rémunérations sont loin d'être sans contrepartie et c'est certainement ce qui explique la signature de l'accord. Quel est-il ?

- Le préambule après reprise des exigences de développement technique et de mobilisation du personnel dans l'entreprise définit les conséquences en matière de personnel de la manière suivante :

*"Toutes ces évolutions ont pour conséquence :*

- . une augmentation de la qualification du travail notamment dans les ateliers ;*
- . une importance accrue de la formation professionnelle ;*
- . l'extension au personnel ouvrier de la notion de fonction comme c'est déjà le cas pour les I.C et les ETAM.*

*Notre système de classification doit intégrer ces nouvelles nécessités et aussi les favoriser, il doit permettre à chacun, selon ses aptitudes, ses efforts et son expérience acquise, d'avoir un déroulement de carrière plus régulier et plus motivant".*

- L'ensemble de l'accord effectue une revalorisation pour l'ensemble des catégories ouvrières. Les énumérer serait fastidieux. On peut se reporter au tableau "filères professionnelles" pour les visualiser. L'ouvrier de fabrication ne débute plus au coefficient 140 mais au coefficient 160 (AQF.1) le coefficient 155 (AF) est réservé à l'accueil des apprentis.

ACCORD UIMM NOUVELLE GRILLE	Coef.																		
	Années	140	145	155	160	165	170	180	190	200	215		225	240	255	270	285		
Choix 190 - 225 points	1978								AFC3 P2				AFHQ P3HQ						
Création M04	1980																M04		
Création 160, 165, 200 Nouvelles classifications	1983			AF	AOF1	AOF2	APF1	APF2	APF3	APF4	APF5*		APHQ						
								P1	P1C*	P2	P3*	APFA1 R1	APFA2 R2	APFA3 R3	P3HQ	TA1	TA2	TA3	TA4

. Essais professionnels  
\* Commission de contrôle

DPRS/GP, le 3 mai 1983



Il faut noter certaines transformations d'appellation qui s'accompagnent d'une différenciation de filières (autonomisation de la filière règleurs) ou d'un regroupement : les Agents de Fabrication Confirmés (AFC) et les Agents de Maintenance Confirmés (AMIC) sont regroupés sous l'appellation : Agent Professionnel de Fabrication (APF). Cela constitue une reconnaissance du rapprochement de fonction de ces deux catégories.

- Le changement d'appellation du maître ouvrier qui devient le technicien d'atelier conformément à l'appellation utilisée dans l'accord du 21/7/75.

- Les promotions désormais se feront à l'ancienneté et au mérite. L'individualisation des filières se trouve ainsi reconnue par l'article 8 . En effet les carrières ne sont pas établies sur des critères objectifs, mais font l'objet d'une appréciation individuelle :

*"Les possibilités de promotion au mérite se trouvent fortement développées, les agents concernés pourront en bénéficier, sur proposition d'encadrement. Il sera tenu compte :*

- *de l'accroissement des compétences individuelles, résultant en particulier de l'expérience et de la formation, qui peut s'apprécier notamment par l'aptitude à tenir des postes complexes, par une polyvalence effective, par une aptitude à réaliser des tâches élargies ;*
- *des qualités personnelles d'adaptation en particulier celles qui favorisent la mobilité ;*
- *de la contribution active aux améliorations susceptibles d'accroître la compétitivité de nos produits, de faire progresser les conditions et l'organisation du travail".*

Cette disposition s'accompagne de la création d'échelons intermédiaires, plages de promotion (coefficients 160-215).

- Le rôle de la maîtrise : en 1975 la direction générale souligne la nécessité d'une communication entre la hiérarchie et le personnel pour développer notamment les systèmes d'appréciation du personnel (6). En fait, l'intervention de la maîtrise dans ce classement direct permet d'assurer la validité des informations et d'inciter les réclamations éventuelles à se fonder sur les faits concrets (7).

L'accord de 1983 renforce la place occupée par la maîtrise dans la politique d'évaluation. Son rôle est en quelque sorte d'accompagner, de permettre l'individualisation des rémunérations. La direction du personnel, en effet, remet en cause les pratiques que mettaient en oeuvre certains agents de maîtrise de premier niveau. Anciens ouvriers, leur identification à la nouvelle catégorie de maîtrise ne se faisait pas sans difficulté ; de ce fait la direction du personnel n'était pas satisfaite du type de jugement qu'ils émettaient sur les membres d'une équipe. De même, les augmentations de salaire font l'objet d'un saupoudrage sans établir de distinction réelle. 1983 est, de ce point de vue, une étape qui ne peut être réalisée que si la maîtrise coopère à l'évaluation des individus. L'agent de maîtrise est chargé désormais d'appréhender le potentiel individuel de chaque ouvrier et très concrètement de lui tracer une évolution de carrière. L'appréciation hiérarchique signe la capacité reconnue d'un individu à évoluer dans la structure. L'individu est donc considéré en dynamique en terme de potentiel. Le chef d'atelier estime jusqu'ou un individu peut aller en fin de carrière. Ces "pronostics" sont revus en évolution chaque année. L'accord 83 de ce fait prévoit un développement d'évolution de carrière de la maîtrise. L'objectif poursuivi est de raccourcir la ligne hiérarchique et de "faire prendre en compte à l'atelier de nouvelles responsabilités". Il est en outre prévu de favoriser des échanges entre la

---

(6) Manuel d'application de l'accord Peugeot sur la classification des emplois. Octobre 1975, P. 13.

(7) Note technique de l'application de l'accord national du 27/7/75, p. 26.

filière agent de maîtrise et celle des techniciens, dessinateurs, administratifs.

1.3. ACCORD DU 15.9.86 : "ACCORD D'ENTREPRISE PRENANT EN COMPTE LES RESSOURCES HUMAINES ET LES EVOLUTIONS TECHNIQUES ASSOCIEES AUX NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL EN FABRICATION"

Dans le prolongement de l'accord de 1983 est signé le 15.9.86 un accord entre automobile Peugeot et les organisations syndicales : CFDT, CGC, CFTC, CSL, FO. Il porte sur la définition des nouvelles fonctions, la formation, la sécurité. La création de nouvelles fonctions correspond à une évolution technologique et organisationnelle qui déstabilise les anciennes fonctions et en crée de nouvelles. Elles sont au nombre de quatre : chef de secteur, pilote d'installation, conducteur d'installation, agent professionnel de fabrication et agent qualifié de fabrication. Dans les cas d'organisation où l'ensemble de ces fonctions sont présentes on peut les considérer comme hiérarchiquement ordonnées les unes par rapport aux autres. "L'accord présente les fonctions en rapport les unes avec les autres d'une manière qui nous paraît nouvelle. L'aspect travail collectif apparaît en effet non plus seulement en terme de coordination et de rapports inter individuels mais dans le fait que le contenu des fonctions elles mêmes se recouvrent partiellement. La coopération est présente également de manière **explicite** comme étant la mise en commun des connaissances et des expériences. L'aspect collectif particulièrement marqué est ainsi inscrit dans la définition des fonctions :

" La direction et les organisations syndicales associées dans l'élaboration de cet accord estiment que ces dispositions concrétisent une conception nouvelle et adaptée de l'organisation du travail. L'exploitation d'installations automatisées s'y révèle comme une démarche d'équipe où les différentes fonctions s'imbriquent, se recouvrent partiellement et se complètent pour favoriser :

- l'adaptation et la formation du personnel ;
- la mise en commun des connaissances et des expériences ;
- l'acquisition, par les membres de l'équipe, d'une polytechnicité, donc d'une mobilité technique nécessaire en milieu automatisé.

La conduite des installations automatisées implique aussi la disponibilité du personnel pour favoriser l'organisation du travail et l'utilisation optimale des moyens installés".

• Le chef de secteur (C.S.) est un "agent de maîtrise rattaché à un chef d'atelier ou un chef de fabrication. La définition d'une nouvelle fonction est liée au fait qu'il devra intervenir dans un contexte industriel nouveau avec une diminution du nombre d'échelons intermédiaires. Responsable de la gestion de son personnel, de la planification des activités, "il est appelé à apporter une assistance technique aux pilotes d'installation et au conducteur d'installation. Le chef de secteur est en contact permanent avec les services prestataires qui concourent à la marche de son secteur et il organise avec eux les développements techniques et les interventions que nécessitent la fiabilisation et l'évolution de ses moyens productifs". L'accent est mis ici sur l'aspect collectif du travail et sur la dynamique interfonctionnelle.

• Le pilote d'installation (P.I.) est un ETAM ayant des fonctions d'agent de maîtrise. Il assume des responsabilités d'encadrement : dans ce cas il a un rôle d'animation de conseil et de formation auprès des conducteurs d'installation. "Il assure les liaisons entre son installation et les installations amont-aval ainsi qu'avec les services prestataires et fonctionnels".

• Le conducteur d'installation "La conduite d'une installation automatisée qui inclut la responsabilité de la qualité du produit fabriqué ainsi que la réalisation des travaux d'entretien préventif et de dépannage du premier niveau constitue la fonction appelée conducteur d'installation". Elle est exercée par un ouvrier professionnel. Ultérieurement, avec l'évolution des techniques permettant le traitement de l'information en temps

réel, cette fonction doit être élargie à des "tâches favorisant la gestion technique, c'est-à-dire qui optimisent les interventions des C.I. et leur permettent d'anticiper sur les aléas de fonctionnement des installations. Cette orientation renforce les possibilités de développement de carrière des conducteurs d'installations".

\* Les agents professionnels de fabrication et agents qualifiés de fabrication : "En relation directe avec le contenu des nouvelles fonctions récemment apparues : Chef de secteur, Pilote d'installation et Conducteur d'installation, le rôle des Agents professionnels de fabrication et des agents qualifiés de fabrication affectés sur les installations automatisées actuelles évolue.

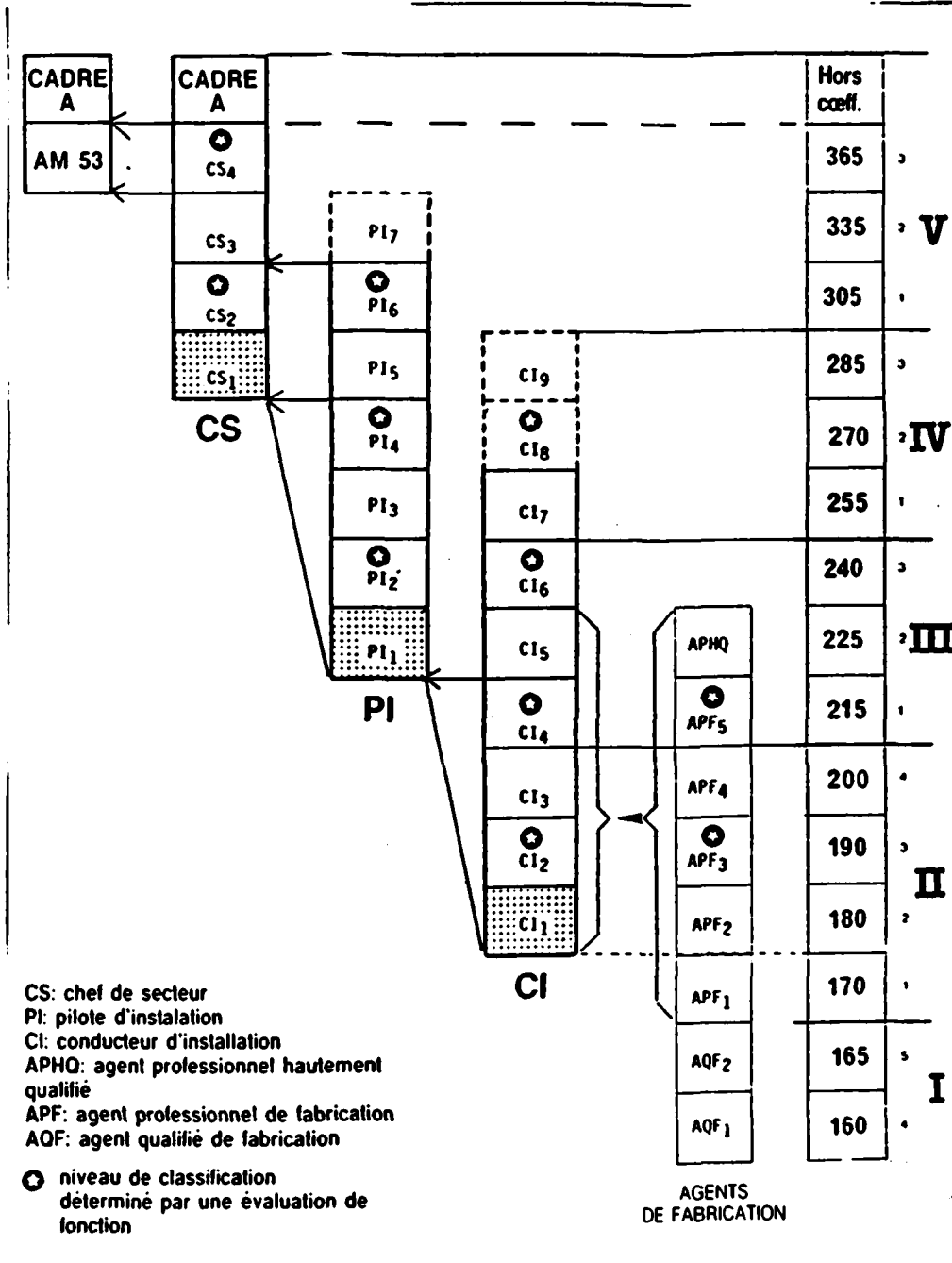
Conformément à l'esprit de l'accord du 28.02.1983, la nouvelle organisation du travail développée en fabrication :

- valorise la notion de fonction (8) qui permet à chaque ouvrier de révéler ses compétences et ses aptitudes professionnelles, donc d'influer sur son développement de carrière ;
- ménage des possibilités d'accès pour les Agents Professionnels de Fabrication à la fonction Conducteur d'installation ;
- Permet de faire bénéficier les Agents Professionnels de Fabrication jusqu'au Niveau-Echelon III.2 de coefficient 225, de dispositions similaires aux dispositions retenues pour les Conducteurs d'installation".

---

(8) Nous étudierons plus loin la notion de fonction ouvrière et ses implications

La grille des classifications et des filières promotionnelles pour les différentes fonctions est la suivante :



L'évaluation des fonctions de chef de secteur et de pilote d'installation se base sur les critères suivants :

- aptitudes humaines et techniques observées dans le travail ;
- résultats obtenus avec le groupe dirigé, dans le respect des règles générales de l'organisation du travail ;
- qualité de la mise en oeuvre des connaissances acquises par formation et jugées nécessaires au niveau de la fonction exercée.

Au sein des filières de promotion on distingue des niveaux de coefficient permettant un déroulement individuel de carrière sans changement de fonctions et des niveaux de coefficients correspondant à des changements de fonction pour une même catégorie C.I., P.I. ... En ce qui concerne les agents de fabrication, l'accession à des niveaux 190 et 215 points (échelons II.3 et III.1) suppose l'existence d'emplois à pourvoir évalués à ce niveau.

La formation dans le cadre de cet accord apparait comme un vecteur de développement. Ainsi automobiles Peugeot lié à la formation, à l'utilisation optimale des installations récentes. Les disciplines nécessaires aux nouvelles technologies sont dispensées en tenant compte des connaissances acquises par chaque salarié.

La formation de longue durée dispensée aux C.I. P.I. et C.S. donnent lieu à la délivrance d'une attestation.

En conclusion, que peut on dire des évolutions liées aux accords de 1975 à 1986 ?

La notion de fonction concerne désormais l'ensemble des catégories y compris les ouvriers. Elle permet de ne plus lier la rémunération au travail sur un poste et d'introduire ainsi une souplesse dans la gestion des rémunérations tout en la rationalisant. Nous verrons plus loin quelles formes cette gestion prend et comment elle favorise une transformation dans l'organisation du travail. L'accord de 1986 reconnaît de manière encore plus explicite le caractère collectif du travail, l'importance dans

les critères de qualification de cet aspect. De plus elle l'intègre dans les éléments devant entrer dans les critères de rémunération. Ceci constitue une évolution particulièrement marquante des critères d'évaluation, notamment par rapport à 1975.

La recombinaison des filières concerne à la fois leur extension et leur rapport entre elles. Avec l'introduction du technicien d'atelier la voie était ouverte pour un prolongement des carrières et une reconnaissance des qualifications plus sophistiquées avec les nouvelles technologies et les modifications d'organisation du travail. Désormais le nombre de techniciens se multiplie dans les ateliers de fabrication. La négociation d'une classification concernant les PI et les CI s'inscrit dans la même démarche. L'existence de passerelles entre les filières est le signe de la volonté de la direction de rendre plus souple les modes de progression dans la hiérarchie. Cela permet notamment de favoriser les mobilités inter fonctionnelles, en particulier entre la fabrication proprement dite, le service entretien, et le bureau des méthodes.

La politique de formation est elle aussi un moyen pris en compte pour atteindre les objectifs et accompagner les transformations technologiques et organisationnelles. Elle est désormais très ciblée et (nous le verrons plus loin) elle fait l'objet de bilans individuels.

## 2 - LES EFFETS DE L'ACCORD DE 1983 PAR RAPPORT A LA SITUATION ANTERIEURE DE 1975 : L'EXEMPLE DE SOCHAUX ET CELUI DE POISSY

Nous traiterons successivement des incidences des accords et du cadre de leur application dans les centres de Sochaux et de Poissy et ceci essentiellement du point de vue de l'évolution des catégories.



## 2.1. SOCHAUX

Les effectifs progressent jusqu'en 1978 (33 519 en 1975 - 36 882 en 1978) puis chutent régulièrement pour atteindre 26 994 en 1985.

Cette baisse des effectifs s'est faite à partir de trois conventions FNE :

- en octobre-novembre 1980 pour le personnel de plus de 56 ans et 2 mois ;
- en juin 1981 pour le personnel de plus de 55 ans, sauf les cadres et ingénieurs ;
- en janvier 1984 pour tout le personnel de plus de 55 ans.

Le nombre des intérimaires diminue et à partir de 1979 la Direction ne recrute pas de nouveaux intérimaires. L'aide au retour des immigrés entre le 1er juillet 1980 et le 27 mars 1981 représente 830 départs.

En outre, cette baisse des effectifs s'accompagne d'une évolution dans la répartition entre catégories. Celle-ci suit l'évolution des classifications. Nous traiterons successivement des conséquences des accords pour les ouvriers, les agents de maîtrise, les techniciens et les administratifs (9).

### 1) Les ouvriers

Les accords successifs de septembre 1975 et février 1983 se traduisent par un déplacement des classifications des ouvriers vers le haut. Ils se différencient cependant sur un certain nombre de points (voir le schéma 4a).

---

(9) Les données que nous traiterons ici nous ont été fournies par les directions du personnel des unités à notre demande.

- L'évolution des coefficients est plus importante en 1975 qu'en 1983. L'exception concerne le coefficient 155 qui donne lieu à des potentialités de promotion relativement fortes en fonction de l'ancienneté. Ceci concerne les OS2 dont l'évolution se fait plus à l'ancienneté qu'à l'augmentation de qualifications par formation ou changement de poste.

- L'accord de 1975 se traduit par des correspondances de coefficient à la hausse quel que soit le niveau ouvrier. Dans l'accord de 1983, par contre, la revalorisation ne concerne pas les catégories ouvrières au-dessus du coefficient 215. Le haut de la grille ouvrière n'est donc pas concerné par les changements de coefficient (P3, règleurs, ouvrier commissionné). L'étude des évolutions des effectifs par niveau de coefficient va nous permettre de dire si cette absence d'évolution en terme de structure de coefficients est compensée par des mobilités.

#### Les évolutions des OS

L'élément le plus marquant est la baisse régulière de la proportion des OS dans les effectifs ouvriers. Les OS se répartissent en deux catégories les OS.1 et les OS.2. En 1970 les OS.2 (coefficient 127) représentent 72,5 % des ouvriers, mais 47 % en 1976 et 26,6 % en 1983 et 13,5 % en 1985. La nouvelle répartition des ouvriers en 1976 n'est donc pas le signe d'une déformation de la structure mais il s'agit d'un éclatement d'un coefficient sur trois coefficients plus élevés. Il faut noter que la part des OS1 augmente, elle passe de 3,2 % en 1970 à 7,1 % en 1976. Cela signifie qu'on embauche encore de manière importante au plus bas niveau de qualification (+ 1 117 personnes) soit un effectif multiplié par deux au plus bas échelon.

En 1983 les OS ne débutent plus au coefficient 145 mais au coefficient 160 - 37 % des ouvriers sont au niveau I contre 54 % en 1976. Le quart de la population ouvrière est au coefficient 180. Pour donner un ordre d'idée des différences de salaire occasionnées on peut se repérer à

la moyenne (10) de salaire entre le niveau I et le niveau II elle était environ de 1 000 F.

En 1985 le niveau I ne représente plus que 16,1 % des ouvriers.

### Les professionnels

Il nous semble important de différencier "l'effet classification" de l'effet organisation du travail. Dans la répartition donnée en termes généraux ouvriers non qualifiés, ouvriers qualifiés, on a un renversement spectaculaire des proportions, 38,4 % d'ouvriers dits qualifiés en 1975, 70,6 % en 1985. Ceci est un effet direct des revalorisations de coefficient mais il ne nous dit rien sur les modifications dans l'organisation du travail.

En référence au tableau 2a bis les ouvriers professionnels sont en :

1970	19,6 % des ouvriers (coeff. 140 à 220)	
1976	29,6 %	( - 180 à 285)
1983	36,4 %	( - 190 à 285)
1985	44,0 %	( - 190 à 285)

2) La catégorie ETAM (ou encore le personnel appelé "collaborateur") regroupe les familles professionnelles 6,7,8 à savoir les agents de maîtrise, les techniciens, les administratifs. Cette catégorie représentait 16 % de la population, en 1970, elle représente 20 % en 1985. Après avoir progressé de manière importante jusqu'en 1976, elle diminue jusqu'en 1985. Cependant compte tenu des évolutions d'effectifs globaux sa part dans les effectifs continue de progresser. Ainsi, de 1970, à 1985, les effectifs totaux diminuent de 21 %, les effectifs ouvriers de 27 % alors

---

(10) ces moyennes prennent en compte les variations individuelles de durée du travail (absences et heures supplémentaires, l'ancienneté du personnel).

que les Etam restent en augmentation de 5,9 %. Quel sens donner à cette évolution ? On sait que le centre Sochaux abrite un nombre important de services centraux non directement partie intégrante de l'acte de fabrication (bureaux des méthodes, études). Il est utile donc de dissocier les effectifs.

REPARTITION DES ETAM PAR TYPE DE SERVICE

REPARTITION DES ETAM	1970	1985
<u>Fabrication</u>	2 277	1 785
<u>Services</u>	3 187	3 610
dont : outillage	357	209
Entretiens	417	280
<p><u>Légende</u> Fabrication : Forges, plus fonderie, mécanique emboutissage, carrosserie            services : Outillages, entretien approvisionnement qualité, divers            Expédition : études gestion administration</p> <p>Service outillage : font la mise au point des machines ainsi que les gabarits (préparation de la machine)            Entretien services électriques plus entretien général</p>		

NOTE : Le personnel classé "assimilés cadres" jusqu'en 1976 puis "cadres à statut Peugeot" est considéré comme "cadres" au niveau statut et gestion de carrière. Cependant il reste comptabilisé dans les effectifs du personnel classé "ETAM". Après l'accord d'entreprise de 1975, le coefficient affecté à ce personnel était 365 ; un avenant de 1980 insère un nouvel échelon de classification "ETAM" (niveau V coefficient hiérarchique 365) entre le coefficient 335 et le "cadre à statut Peugeot" et de ce fait le personnel concerné est classé hors coefficient en janvier 1981. C'est ce qui en partie explique que le coefficient 365 concerne 6,4 % des ETAM en 1976 et 3,5 % en 1983.

Les ETAM travaillant en fabrication diminuent de 22 % alors qu'ils augmentent dans les services. Les chiffres dont nous disposions ne nous permettaient pas d'effectuer une analyse fine, c'est pourquoi nous avons eu recours à l'étude des données issues de l'enquête structure des emplois qui dissocie chaque catégorie. Les données disponibles ne couvrent que la période 1975-1983 ; elles donnent cependant le sens des évolutions.

La catégorie en progression parmi les ETAM est surtout celle des techniciens. Leur part dans l'effectif reste stable jusqu'en 1979 (7,7 % des effectifs totaux). Puis leur importance dans l'effectif progresse régulièrement jusqu'à 11,3 % en 1983. En 1975 la part la plus importante des techniciens se situe dans les services organisation (32,7 %) suivi par la gestion (21 %), service production (23 %). En 1983 les techniciens en gestion ne représentent plus que 13,2 % des techniciens mais les services de production ont autant de techniciens que le service organisation.

La part des agents de maîtrise varie peu : 4,5 % en 1975, elle diminue jusqu'en 1979 (3,7 %) puis atteint 4 % en 1983.

Les graphiques 4b et 4c mettent en évidence la correspondance entre les anciens et les nouveaux coefficients lors de l'accord du 3.9.1975. On constate :

Pour les agents de maîtrise :

. un décalage vers le haut des coefficients en harmonie avec le décalage qui s'était opéré pour les classifications ouvrières ;

. un faible resserrement d'éventail des coefficients et du bas de la hiérarchie ;

. une progression à deux vitesses parfois trois pour un même coefficient ex : un coefficient 246 peut se traduire après 1975 par un coefficient à 270 ou à 285.

Pour les administratifs et techniciens, l'éventail des classifications s'élargit. Les possibilités de transformation des coefficients sont plus nombreuses.

Comment s'est traduit l'accord en terme de progression des catégories

Le tableau 4B montre que les salariés occupant un même coefficient sont par le biais de l'accord de 75 répartis entre des coefficients différents. Les situations de ce fait se diversifient. Cette diversification concerne particulièrement les coefficients 221 et 240 comprenant la grande masse des agents de maîtrise (69 % des AM).

Le tableau 2B fait apparaître en outre une revalorisation des bas coefficients.

2.2. POISSY

Se référer à Poissy présente un intérêt comparatif par rapport à Sochaux et ceci de deux points de vue :

. Avant 1980 la comparaison de filières montre les différences de niveaux de classification entre deux groupes ayant des politiques différentes : Talbot et Peugeot et la manière dont ces différences évoluent ;

. Après la reprise de Talbot en 1980, les effectifs diminuent de manière importante à Poissy. Nous étudierons l'effet de cette baisse ainsi que celui de l'accord des classifications de Peugeot sur la structure de la population.

1) Evolution des niveaux de classifications - comparaison avec Sochaux

1970-1973 : une évolution très favorable aux classifications ouvrières

L'évolution des niveaux de coefficients pour chaque catégorie correspond à une revalorisation périodique durant ces trois années.

EVOLUTION DES NIVEAUX DE COEFFICIENTS POUR CHAQUE CATEGORIE

Coefficients	1970	1971	1973
OS2 (supprimé en 73)	127	127	
Création de l'AF	127	127	
P1		140	160
P2	155	170	190
P3	170	185	210
P3 HQ	185	210	235
TA	218	218	155

De 1970 à 1971, chaque catégorie se voit attribuer le coefficient de la catégorie supérieure. Cependant l'écart se creuse légèrement entre le P3 et le P3 HQ.

En 1973, la revalorisation des coefficients est légèrement supérieure. Avec la création d'une distinction entre les P1 de fabrication et les P1 professionnels, l'écart grandit entre le niveau P1 de fabrication et le P2, ainsi qu'entre les niveaux P3 HQ et TA. L'agent de fabrication créé en 1981 devient l'échelon de base en remplacement de l'OS2. L'écart hiérarchique entre le premier échelon et le P1 se réduit de 1970 à 1973.

Sur ces trois années donc, l'écart hiérarchique entre le plus bas niveau et le technicien d'atelier reste globalement le même mais l'écart se resserre au bas de la hiérarchie tandis qu'il croît dans les échelons plus élevés.

Après l'accord de la métallurgie en 1975, les niveaux restent les mêmes. Le seul changement qui intervienne est la création de deux échelons supplémentaires pour le technicien d'atelier. Cela signifie un allongement de la filière ouvrière sans revalorisation des bas niveaux.

La comparaison avec Sochaux est tout à fait remarquable (on pourra se reporter au graphique en annexe). En effet en 1983, le niveau du P3 de Sochaux correspond à celui du P1 de Talbot.

Même si dans chaque entreprise le niveau de salaire lié à un coefficient donné est très variable, il est significatif de constater que le coefficient auquel finit le niveau des salaires des ouvriers de Sochaux en 1973 est celui où débutent les ouvriers de Talbot à Poissy.

Cependant en 1976 alors que la filière ouvrière de Talbot-Poissy ne fait que s'étirer vers le haut, la filière de Sochaux se décompose en deux filières distinctes avec un certain rattrapage en terme de niveaux. A cette date la différence entre Sochaux et Poissy s'établit sur les bas niveaux puisqu'à Sochaux en 1976 il existe trois niveaux d'agents de fabrication aux coefficients 140, 145 et 155 tandis qu'à Poissy le seul coefficient d'AF est à 160. De même la fin de la filière se situe à 270 pour Sochaux, à 280 pour Poissy.

Les écarts de niveaux hiérarchiques se réduisent entre les deux entreprises mais les ouvriers de Sochaux, les moins qualifiés, se situent encore nettement en-dessous de ceux de Poissy dans la grille hiérarchique.

- En 1980 est créé le MO4 à Sochaux ; en 1982 le niveau AQF à Poissy crée un échelon supplémentaire pour les ouvriers hautement qualifiés.

- L'accord de 1983 fait disparaître l'écart entre Sochaux et Poissy. Désormais la grille est sensiblement la même pour la filière professionnelle mais avec des appellations différentes. La filière des ouvriers a été revalorisée comme nous l'avons vu précédemment et elle s'étend sur un plus grand nombre de coefficients. La politique du groupe Peugeot après la reprise de Poissy a consisté en une uniformisation des filières professionnelles entre les sites ainsi qu'en une revalorisation des niveaux des professionnels et des agents de fabrication à Sochaux.



De 1973 à 1983 la grille de Poissy a peu évolué si ce n'est un allongement de la filière.

## 2) Impact des évolutions de classification sur la structure de la population ouvrière

- En 1971 la catégorie OS2 ne représente plus 42,5 % de la population comme en 1970 mais seulement 5,5 % : l'extinction de ce niveau intervient en 1973 de manière définitive. Il est remplacé par le niveau agent de fabrication.

- 1973, on l'a vu, est l'année d'une revalorisation spectaculaire de l'ensemble des coefficients c'est aussi l'année d'une légère transformation de la structure.

. le mode de la population ouvrière correspond au niveau P1 et non plus au niveau AF ;

. la part des ouvriers au niveau P2 et au niveau P3 progresse (en 1971 les P2 sont 18,4 % de la population ouvrière, ils sont 20,9 % en 1973. Les P3 sont 7,4 % de la population ouvrière en 1971 mais 9,1 % en 1973).

- 1976 est la date d'application de l'accord de 1975 et aussi la dernière année de progression des effectifs de Poissy (après une baisse en 1974).

. Les catégories P1 et AF représentent à peu près la même proportion d'ouvriers (28,5 % et 29,8 %) leur part dans la population ouvrière diminue ;

. a l'inverse, le niveau P2 représente 22,8 % de la population contre 20,9 % en 1973 ; les échelons situés au-dessus du P3 (P3 inclus) représentent 18,3 % de la population contre 15,9 % en 1973.

- De 1976 à 1985 le personnel ouvrier diminue de 57,6 %. La structure de la population peut être étudiée en trois temps. De 1976 à 1982 les changements de structure sont à imputer à la réduction d'effectifs. En 1983 c'est l'application de l'accord de classification qui intervient. Après mai 1983 jusqu'en 1985 il s'agit essentiellement de modifications liées à la baisse d'effectifs.

- De 1976 à 1982 :

- . la proportion des AF chute de manière spectaculaire : 29,8 % en 1976, 1,3 % en 1982 (AF + AQF)
- . la part des P2 progresse de 5 points ;
- . les catégories situées du P3 au TA4 représentent 25,4 % de la population ouvrière contre 18,3 % en 1976.

- Entre 1976 et 1982 on a donc bien un renversement de la part des niveaux de population. Ces évolutions sont la marque d'une requalification importante de la population ouvrière. Les niveaux de classification ont peu évolué depuis 1976 mais la population ouvrière la plus qualifiée est proportionnellement plus nombreuse que la moins qualifiée. En 1982 le niveau le plus nombreux reste le P1.

#### Impact de l'accord de classification en 1983 et évolution jusqu'en 1985

L'impact de cet accord est très faible pour Poissy, à l'inverse de ce que nous avons vu précédemment pour Sochaux. Le total des effectifs promus représente 7,3 % de la population. La caractéristique principale de cette année là réside dans l'éclatement des filières ouvrières en 4 filières. L'élaboration de statistiques par familles professionnelles nous permet de donner des éléments d'analyse des qualifications à partir de 1983.

- En 1983 la part des professionnels est beaucoup plus importante à Sochaux (25,6 %) qu'à Poissy (17,6 %). A l'inverse 75,5 % des ouvriers font partie de la famille professionnelle 1 (ouvriers de fabrication travaillant avec des calibres) à Poissy, 71,9 % à Sochaux.

- Ces écarts s'estompent en 1985 puisque la même proportion d'ouvriers appartient à la famille professionnelle 1 à cette date (69,2 %). La part des professionnels augmente de :

22,6 % en 1985 à Poissy contre 17,6 % en 1983  
28,2 % en 1985 à Sochaux contre 22,6 % en 1983

Cette évolution est sans aucun doute liée à la baisse des effectifs particulièrement importante durant ces années.

En effet, la baisse d'effectifs est de 22 % en 1984 à Poissy et 10 % en 1985. Les niveaux les plus bas ont particulièrement été touchés (niveaux qui sont ceux de la famille 1 fabrication).

En 1984 le nombre d'ouvriers au coefficient 160 (le plus bas) baisse de 96 % aux coefficients 165 et 170, la population diminue d'un tiers. Cette baisse sensible de la part des bas niveaux n'est pas liée à l'accord de classification puisqu'elle est postérieure à son application. Il s'agit donc bien d'évolutions liées aux réductions d'effectifs.

#### En conclusion : les conséquences de l'accord sur l'évolution des catégories

Les évolutions selon les sites sont différentes. Elles visent à uniformiser les appellations, les pratiques de gestion des carrières, mais aussi les classements indiciaires des différentes fonctions (on pourra se reporter au schéma en annexe pour visualiser cette évolution). Globalement la proportion des basses catégories régresse. La part des ouvriers qualifiés et des techniciens augmente. Ce mouvement devrait se renforcer avec la mise en application de l'accord de 1986 concernant les nouvelles classifications des PI et des CI . D'autre part dans l'avenir le mouvement d'au-

tomatisation se renforcera dans les différents centres et notamment à Sochaux. Un mouvement de réorganisation accompagne cette évolution technologique. Il est spécifique à chaque centre et à l'intérieur de chaque centre à chaque unité. Mais il semble aller dans le sens d'un élargissement des fonctions qui conduit actuellement à une revalorisation de la qualification.

### 3. LA VOLONTE DE PROMOUVOIR UN NOUVEAU RAPPORT SALARIAL AU TRAVERS DE LA GESTION DE MAIN-D'OEUVRE

Nous avons vu que l'accord salarial de 1983 rend contractuelle la politique d'individualisation des salaires dans le même temps où elle élargit les possibilités de promotion et revalorise certains niveaux. Cet accord se trouve amplifié et prolongé par la politique des différentes directions d'entreprise en matière de gestion de main d'oeuvre. Cette politique se rationalise et se faisant intègre plus étroitement les différents moyens. Nous distinguerons successivement ceux liés à la politique salariale. Puis nous analyserons leur cohérence avec les objectifs de réorganisation de la production.

#### 3.1. PRINCIPES DE REMUNERATION ET GESTION INDIVIDUELLE DES CARRIERES

L'évolution des classifications telle que définie par l'accord de 1975 (accord UIMM) jette les bases d'une redéfinition et d'un repositionnement des grilles hiérarchiques en fonction d'une évaluation multi critères. La direction de Peugeot réorganise donc les principes de rémunération. Anticipant l'accord de 1983 sur l'individualisation des rémunérations et la revalorisation de certains salaires, la direction met également en place une gestion individuelle des carrières. Elle a été mise en place de manière très progressive et a débuté en 1977 à Sochaux. Actuellement elle ne concerne encore pas l'ensemble des catégories.

Les éléments contenus dans les accords de classification et qui favorisent la nouvelle politique de gestion de main-d'oeuvre sont :

. le déplacement de l'objet de référence par rapport auquel vont se définir et s'articuler les niveaux. La classification n'est plus liée à l'individu, qui occupe un poste donné et de ce fait il existe une plus grande stabilité de la grille permettant de rendre plus cohérentes les filières et les critères d'évaluation : les classifications ne sont plus le reflet de l'évolution des hommes qui occupent les postes ;

. une dissociation s'est opérée entre classification et niveau de rémunération. Elle permet d'individualiser la rémunération. Ainsi l'augmentation de salaire peut se traduire par un changement d'indice sans qu'il y ait une remise en cause des classifications. A un même poste on pourra donc trouver des individus ayant des classifications différentes, selon la manière dont on juge que l'individu occupe plus ou moins bien ce poste et selon la fonction qu'il est censé occuper.

En effet, la classification est à rattacher très précisément à la fonction occupée. Le préambule de l'accord introduit la notion de fonction ouvrière. Les textes ne spécifient pas explicitement le sens de cette notion, cependant les entretiens que nous avons eus avec des responsables du personnel montrent l'importance accordée à cette évolution. Ils en font un des vecteurs du développement. Nous tenterons de rendre compte de ce qui ressort du discours des directions sur le sens que l'on peut accorder à la fonction ouvrière ainsi que sa portée.

a) La notion de fonction ne peut être assimilée à celle de poste occupé. Elle recouvre différents sens. Nous en avons identifié trois qui ne s'opposent pas :

- le premier sens de la fonction ouvrière est assez générale et concerne l'ensemble des ouvriers. Elle est une manière d'extension de l'activité ouvrière ; elle participe d'une volonté de motiver le personnel, d'utiliser les forces de propositions ou d'intervention de chacun. La démarche des directions consistant à développer l'investissement des

ouvriers dans leur travail n'est pas nouvelle. Elle a pris antérieurement la forme de groupes de travail, d'équipes autonomes. Elle est actuellement systématisée autour de l'étude de la qualité et de la productivité par le biais de cercles de qualité. En outre cette politique peut désormais depuis 1983 faire l'objet d'une sanction en terme de salaire. "L'idée centrale est de ne plus lier la qualification exclusivement au poste", (11). Le salaire tient compte de la manière dont l'ouvrier participe ou non aux cercles de qualité.

- Il existe une deuxième utilisation de la notion de fonction ouvrière. Elle s'appuie sur une analyse des besoins de main d'oeuvre, de leur lien avec les évolutions technologiques et les évolutions d'organisation. Elle est pour une large part prospective, elle concerne une part encore réduite de la population ouvrière - la plus qualifiée -. Cependant elle met en jeu des lignes forces qui pourraient être appliquées à d'autres catégories. (Nous traiterons successivement de la place et du rôle de ces catégories ouvrières en liaison avec les transformations dans le mode de produire puis nous étudierons la place tenue par la formation dans cette définition de la fonction ouvrière).

- Le troisième sens est à rattacher aux évaluations qui peuvent être faites pour les classifications. En ce sens la fonction se différencie du poste de travail. Cette notion permet notamment de rémunérer une capacité à occuper un poste donné sans que cela entraîne pour autant un "blocage" d'un individu sur ce poste. La notion de fonction favorise la polyvalence. Une fonction est en effet définie au travers de 13 critères. Entrent dans la définition de la classification notamment la capacité à occuper plusieurs postes et la définition de ces postes. Le niveau d'indice auquel se situe l'individu est lié à une polyvalence de postes quelle que soit la catégorie concernée (ouvriers - techniciens - administratifs...). Pour prendre un exemple l'APF3 (agent professionnel de fabrication) doit connaître 6 ou 7 postes tandis que l'APF1 ne peut en occuper que deux

---

(11) Jacques DELUBAC - Directeur central du personnel PEUGEOT  
dans Usine Nouvelle n°13 - 31 mars 1983 p. 8.

ou trois. La classification ne valorise la qualification d'un individu que dans la mesure où celle-ci s'exprime par l'occupation de postes de travail.

La mise en place des critères d'évaluation des fonctions permet une meilleure connaissance du personnel. Elle favorise également une rationalisation des éléments entrant dans la gestion de carrière. Cependant la diversité des critères ainsi que leur nombre favorise une grande souplesse dans la hiérarchisation des fonctions. Cela permet notamment au système mis en place d'épouser les transformations d'objectifs de la gestion de main-d'oeuvre.

Une uniformisation des principes et des découpages en fonctions tend à se faire entre les différents centres de Sochaux Poissy et Mulhouse. Des catégories ont été créées à des fins statistiques et à des fins de regroupement : il s'agit de familles professionnelles reposant sur des filières spécifiques. La progression au sein d'une filière est liée soit à l'acquisition d'un niveau de fonction supplémentaire soit à une progression à l'ancienneté. Des passages existent entre les différentes familles professionnelles à différents niveaux.

**Fam.pro (12) 1** : ouvriers de fabrication travaillant avec des calibres ;

**Fam.pro 2 et 3** : famille allant des OS aux spécialistes des retouches de carrosserie. Elle existait chez Peugeot Sochaux mais cela va disparaître ils ne l'ont pas créé à Poissy ;

**Fam.pro. 4** : Régleurs (statut horaire) ;

**Fam.pro. 5** : Professionnels des services entretien et auxiliaire (services de maintenance). Cette famille abrite également les nouvelles professions d'atelier automatisé. Ceux-ci sont en général les ouvriers qui ont besoin pour travailler d'un diplôme professionnel ;

---

(12) Famille professionnelle

- Fam.pro. 6 : Agents de maîtrise, chefs d'équipe, contremaîtres ;  
Fam.pro. 7 : Techniciens, bureau des méthodes, bureau d'études ;  
Fam.pro. 8 : Administratifs.

b) L'articulation des niveaux de fonction en terme de classifications

Les familles professionnelles se superposent en ce qui concerne la hiérarchie des coefficients. La hiérarchie des familles professionnelles a été établie en ouvrant certains coefficients et en en fermant d'autres pour chaque famille professionnelle. A niveau égal il existe un écart d'environ un coefficient pour Poissy par rapport à Mulhouse et Sochaux (soit approximativement + 10 points). Ainsi les ouvriers ont un coefficient moyen.

Mulhouse	172 points
Sochaux	173 points
Poissy	182 points (13)

c) La politique d'ensemble repose sur une volonté de dynamiser les fonctions

Une fonction dont le contenu se stabilise, s'appauvrit : "si le chef de service n'est pas vigilant au maintien, à l'enrichissement de niveau de ses fonctions, une fonction qui n'évolue pas à terme c'est un

- 
- (13) Les spécificités concernant Poissy sont les suivantes : le coefficient de régleur a été ouvert jusqu'à 240 (au lieu de 225 pour les autres centres) car il y avait auparavant des régleurs qui étaient déjà à 240. Dans le groupe le maximum des ouvriers est le même que celui des régleurs. Le régleur est assistant de l'agent de maîtrise, il est charnière entre l'ouvrier et le chef d'équipe. Il a un statut ouvrier mais avec un rôle d'encadrement. Il s'assure de l'approvisionnement en matière, fait l'appel le matin. Il n'a cependant pas la responsabilité d'un secteur de manière juridique, il n'est que remplaçant. Le niveau de classification correspondant au régleur hautement qualifié (au coefficient 240) s'éteindra dans le temps. Il est actuellement un lieu de passage des régleurs pour atteindre le statut d'agent de maîtrise -poste de préparation, travail en ligne, polyvalence-. Le régleur a tendance à disparaître dans les zones automatisées.



appauvrissement. Donc une fonction mesurée à un certain moment, si on la reprend deux ans après et si le chef de service ne l'a pas revalorisé. On a de grandes chances, deux ans après de tomber un cran au-dessous. Elle se sera appauvrie d'elle-même. L'objectif est toujours d'enrichir nos fonctions. Donc on aura une évolution vers le haut". (14)

Cette politique a un double effet :

. elle favorise une remise en cause périodique des fonctions stimulante en terme d'interrogations concernant la répartition des tâches ;

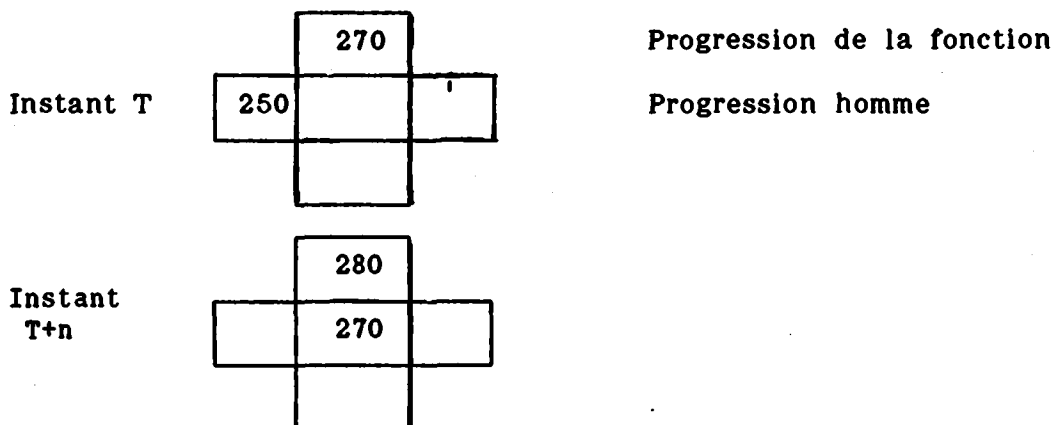
. elle permet à un individu de progresser en classification en conservant une même fonction. Un mouvement théorique d'enrichissement réciproque de la fonction et des hommes est encouragé.

#### Adéquation des profils et des fonctions

Ainsi un individu peut débiter à un coefficient inférieur à celui de la fonction et progresser ensuite. L'adéquation homme-fonction ne se réalise pas toujours du premier coup. "Pour une fonction au coefficient 270 on peut rechercher quelqu'un ayant le coefficient 255 pour qu'il se forme bien à la fonction et six mois plus tard il correspondra alors bien à la fonction" (14). On tend donc vers un schéma de progression concomittant des fonctions et des hommes qui peut être figuré comme suit.  
Exemple :

---

(14) Un responsable au sein du service personnel d'une unité.



L'adéquation peut se réaliser entre fonction et profil individuel. Mais on peut également avoir toujours un décalage entre le niveau de la fonction et le niveau de l'individu (en terme de coefficient de salaire). Ce décalage reflète une période d'apprentissage ou d'adaptation de l'individu aux nouvelles caractéristiques de sa fonction. Le titulaire suit l'évolution de la fonction. L'évolution de l'individu ne doit plus être dissociée de celle de la fonction même si il y a décalage. Il y a donc une réaffectation interne sur la fonction.

Le système tel qu'il a été réorganisé tend donc à séparer deux mouvements : celui des individus et celui des fonctions. Les évolutions ne sont pourtant pas autonomes. Elles se font simultanément selon des combinaisons diverses. Une meilleure connaissance de la situation existante est permise par deux enquêtes : l'évaluation des fonctions et l'enquête potentielle concernant le personnel.

L'évaluation des fonctions est faite par un groupe qui comprend :

- . le responsable hiérarchique
- . l'analyste du service personnel
- . le représentant du service personnel

Le principe de l'enquête potentiel repose essentiellement sur la hiérarchie.

d) L'enquête potentiel

Le principe de l'enquête potentiel est d'estimer la carrière éventuelle d'un individu. En se basant sur le niveau de formation de l'individu ainsi que sur la fonction qu'il occupe au moment de l'évaluation, une projection de carrière est effectuée par le supérieur hiérarchique immédiat. Celui-ci fait une estimation du niveau de fin de carrière que l'individu pourrait atteindre et trace une projection régulière sur l'ensemble des années.

Ainsi à l'embauche on considère le diplôme de l'individu pour effectuer son classement dans la classification étant sous-entendu que la fonction attribuée sera liée au diplôme possédé. Par le schéma de gestion d'ensemble on récompense l'expérience ce qui signifie qu'à un coefficient de départ donné la courbe d'évolution de carrière sera liée à l'ancienneté. Cependant la courbe de carrière d'un individu donné peut se déplacer vers le haut ou vers le bas. C'est ainsi qu'intervient concrètement la notion de mérite. La vitesse de promotion le long d'une courbe donnée doit être harmonieuse mais un individu peut obtenir un déplacement de courbe. Ainsi celui qui sera jugé meilleur pourra obtenir un coefficient supplémentaire par rapport à sa fonction et le moins bon pourra "piétiner" un coefficient en-dessous du sein. Cette conception repose sur le rôle nouveau dévolu à l'encadrement immédiat notamment aux agents de maîtrise. La décision de la hiérarchie engage l'avenir et elle est révisable chaque année. "Ca fait partie de la formation hiérarchique. Il ne faut ni pénaliser, ni favoriser sans base solide. Il faut gérer". Ce système permet une vérification centralisée des évolutions ; la progression d'un individu est notamment prise en compte lors des réaffectations de main-d'oeuvre afin de mettre en correspondance qualification acquise et fonction à occuper.

L'objectif de cette enquête est de mieux valoriser le potentiel humain en permettant aux individus de mettre en oeuvre leur capacité. Ceci constitue une transformation importante de la politique des direc-

tions qui étend des principes de gestion du personnel autrefois réservés à l'encadrement à d'autres catégories notamment à la partie la plus qualifiée de la catégorie ouvrière. Cette nouvelle gestion mise en place par les différentes directions tente d'instaurer un nouveau rapport des individus à leur devenir, en impulsant une prise en charge de leurs carrières par les individus eux-mêmes. Les éléments participant de cette politique sont l'allongement des filières, la rigueur dans les classifications, la mise en place de procédures et de règles d'avancement dans la classification. Elle est cependant considérablement limitée dans ses effets étant données les pressions qui pèsent sur la masse salariale dans son ensemble.

La politique de formation s'intègre également dans cette évolution.

### 3.2. LA POLITIQUE DE FORMATION

Dans le contexte d'évolution rapide des technologies, l'idée mise en avant est d'obtenir que dans chaque catégorie des individus se forment pour faire progresser leurs acquis. La politique de formation doit donc s'appliquer à effectuer des relances périodiques pour favoriser l'enrichissement des connaissances ; mais cette politique ne saupoudrera plus sur un groupe ou une catégorie, elle sera désormais individualisée et donc ne s'adressera qu'aux personnes les plus motivées. Ce type de pratique existe déjà pour les techniciens. L'objectif est de l'étendre à la population ouvrière.

*"On admettait que la population cadre se devait de se recycler. On considérait que c'était son devoir en tant que responsable. Les techniciens, on considérait que c'était le devoir de l'entreprise de les former. Quand à l'ouvrier... ben, ma foi... on lui donnait du travail en fonction de ce qu'il savait faire. C'était la structure un peu traditionnelle. Il faut savoir qu'aujourd'hui ce thème s'effondre et que cette nécessité d'évolution personnelle on va aller le trouver jusqu'au niveau -je ne dis pas les plus modestes parce qu'il y aura toujours des niveaux... je ne veux pas dire non qualifiés... mais disons beaucoup plus stables -, mais disons*

*que l'on trouvera dans toutes les populations des gens qui auront la nécessité, qui auront le devoir d'évoluer" (15).*

Actuellement cette politique commence à être mise en oeuvre pour les conducteurs de lignes automatisées. Lors de l'établissement du cahier des charges "formation", est défini un profil homme autour de trois axes : personnel (initiative, rayonnement, commandement), un axe organisation (être au courant des systèmes d'organisation, être capable d'intervenir de façon valable), technicité.

*"Une fois qu'on a défini ce profil, on peut déjà définir dans nos ateliers quelles sont les personnes qui se rapprochent de ce profil-là. Je dis bien qui se rapprochent... parce que cet individu-là, actuellement, il n'existe pas... euh... L'homme d'atelier qui connaît à la fois sa machine suffisamment pour intervenir, l'organisation d'atelier pour être capable de le modifier et s'y intégrer... et qui soit capable d'être -disons- l'organisateur, l'animateur au niveau d'un secteur... ce profil-là n'existe pas, on s'en rapprochera. Alors, ma foi, à partir du moment où ces gens-là ont été... ont été pressentis, on va essayer de faire pour chacun d'entre eux un petit peu de delta qui les sépare de notre objectif".*

Les opérations de formation deviennent plus individualisées, elles s'appuient sur un bilan de connaissance afin d'établir des programmes de formation qui tiennent compte des apports à faire, soit dans des matières fondamentales, soit dans des spécialités (mécanique, électricité). Ces acquis seront alors "rodés" par une participation dans les bureaux de conception d'outils. L'idée mise en avant est qu'il est plus facile d'intervenir sur une installation si on sait comment elle a été conçue, quelles ont été les contraintes à la mise en oeuvre.

Cette conception plus individualisée de la formation s'accompagne d'une volonté d'effectuer des formations sans déperdition. Cela signifie qu'à chaque stade de la formation, dans les différents domaines des

---

(15) Interview d'un responsable du personnel ayant des fonctions au niveau du groupe et au sein d'une unité précise.

contrôles de connaissances seront effectués pour s'assurer que la formation a bien été assimilée avant de poursuivre. Dans le cas où la formation ne serait pas bien assimilée, l'individu concerné peut redoubler ou bien on ne poursuivra pas "le pari" que l'on a fait sur l'homme.

Un tel investissement sur la formation est assorti de deux conditions.

Le repérage des besoins de formation par la hiérarchie de l'entreprise doit anticiper la mise en place des installations. Cela signifie donc que la conception d'une installation doit s'accompagner dans la même période d'une conception des profils des individus qui auront à la conduire et ce d'autant que ce profil comporte des caractéristiques de plus en plus pointues sur différentes techniques. L'évaluation des besoins en matière de qualification des personnes dans les installations futures comporte une réelle difficulté s'agissant de technologies et d'assemblages de technologie nouveaux. Il s'agit donc d'évaluation comportant des risques d'erreur. A l'inverse, les concepteurs doivent dans leurs élaborations tenir compte des contraintes de fabrication liées à un site particulier et à la population. Le temps semble être ainsi ressenti par les décideurs comme ayant deux vitesses différentes selon qu'il s'agit de la technologie -on insiste sur la rapidité- ou bien de la formation -il faut du temps pour former- :

*"Actuellement, il faudra s'y prendre beaucoup plus tôt, pratiquement, on en est à penser qu'il faut deux ans pour arriver à concevoir l'outil et à former également le personnel qui va travailler sur ces outils-là alors qu'auparavant les machines étaient relativement classiques. On pouvait, après une formation sur le tas, rapidement rendre l'outil opérationnel. Ce sera de moins en moins valable aujourd'hui, c'est-à-dire que pratiquement il faudrait être capable, disons, d'anticiper sur les structures techniques mais de commencer déjà à préparer le personnel, bien souvent, pour des travaux qu'on ne connaît pas encore. Et c'est ça... un peu le paradoxe... et c'est inquiétant parce que... c'est effectivement difficile. On forme du personnel pour des structures dont on a pas encore une idée extrêmement précise..."*

La formation proposée doit s'adresser à des individus fortement motivés et qui, de ce fait, accepteront la règle du contrôle des connaissances comme sanction des acquis. Pour que l'individu fasse l'acquisition de connaissances très importantes qui lui est demandé, il est nécessaire que la formation représente pour lui, un enjeu, qu'elle s'intègre dans son projet personnel. Cette manière d'envisager la formation constitue une politique nouvelle de la part des directions dans la mesure où elle devient plus sélective et où elle ne se fonde plus uniquement sur la politique des directions mais également sur le projet des individus. La prise en compte de ce dernier devient, dans cette optique, nécessaire à la réalisation des objectifs des directions.

### 3.3. VERS UNE TRANSFORMATION DES RELATIONS EN LIAISON AVEC LE PROCESSUS D'AUTOMATISATION

Les conditions de production évoluent sensiblement : la modernisation du site de Mulhouse en 1982, celle de Poissy en 1984 et sans doute en 1987 celle de Sochaux. Elle correspond dans tous les cas au lancement d'un nouveau modèle. Ces modernisations se font dans des contextes de montée en cadences rapides. Les difficultés d'ordre technologiques sont liées au fait qu'elles s'accompagnent d'une production en flux continu devant éliminer les stocks tampons et enchaînant de manière accélérée des opérations effectuées par des robots. Ces robots sont conçus et programmés (16) pour permettre à chaque site d'avoir une certaine polyvalence. Ainsi la standardisation effectuée en amont lors de la conception des organes de la voiture, s'accompagne d'une sophistication des outils, les robots détectant le changement de modèle et pouvant adapter les opérations au type de produit. Cette "polyvalence" du robot s'accompagne de nombreux problèmes techniques à résoudre concernant aussi bien les caractéristiques de la matière sur lequel se fait l'opération que sur la maintenance du robot lui-même. Les utilisations de ces techniques encore

---

(16) Cette programmation n'est pas encore effective dans tous les cas mais devrait le devenir.

mal maîtrisées dans des conditions données de production obligent les entreprises à consacrer un gros investissement humain à leur amélioration. L'action des équipes lors d'une montée en cadence participe à la fois de l'acte de fabrication lui-même, de la formation et de la recherche technique. La complexité des problèmes à résoudre ne permet pas de maintenir les anciennes structures, les anciennes qualifications et la division du travail habituelle. L'enjeu économique, les difficultés d'ordre technique obligent à repenser l'ensemble de l'organisation du travail. Elle modifie la place des individus dans les collectifs de travail. Bien que ce mouvement ne concerne directement que certains secteurs des usines, on peut penser qu'il remet en cause les rapports entre services et modifie les rapports hiérarchiques. C'est ce que nous avons voulu traiter pour Mulhouse et Poissy où les gros investissements ont déjà eu lieu. Cependant on ne peut voir dans ces transformations uniquement des raisons de l'ordre des techniques de fabrication. Les mouvements sociaux antérieurs ont un impact sur la politique de gestion du personnel tout au moins en ce qui concerne le centre de Poissy. Sochaux n'a pas encore vécu les bouleversements techniques mais les affrontements qui ont eu lieu ont conduit à un certain infléchissement de politique.

a) L'automatisation à Mulhouse : le lancement de la 205

En 1982, l'automatisation a connu un développement nouveau lors de la mise en place des outils de fabrication pour la 205 à Mulhouse. Ce développement se caractérise à la fois par une plus grande complexité et par une très grande concentration des automatismes (17). Cette automatisation est une expérience nouvelle pour Peugeot et représente un grand nombre de difficultés d'ordre technologique et organisationnel. L'enjeu économique était également important, les ventes de la 205 devant contribuer au rétablissement de l'équilibre financier de PSA. L'ampleur des investissements (1 milliard de francs) situe l'enjeu économique. C'est dans

---

(17) Cette automatisation concerne en 1982 la tôlerie (robots 6 axes et flux continu), une usine de mécanique (machines de transferts automatisés, robots de soudure par points et soudure à l'arc).



ce contexte que s'effectue le lancement l'expérience "Impact Social et Organisationnel des Automatismes et de la Robotique" (ISOAR) de mai 1982 à mai 1985. Les objectifs en sont les suivants (18) :

1. Contribuer à réussir le lancement et la fabrication de la 205, en précisant les modalités organisationnelles et sociales facilitatrices de la maîtrise des automatismes.
2. Développer une réflexion sur les impacts de l'automatisation afin de préparer l'avenir et le développement des investissements automatisés.
3. Conduire pour cela une démarche participative (19) permettant à chacun des acteurs de l'entreprise d'enrichir la réflexion et de se préparer à froid aux évolutions".

Cette démarche totalement nouvelle a abouti à l'élaboration de propositions concrètes de la part des différents groupes de travail mis en place. Elle a accompagné la réflexion autour de la mise en place de l'organisation du travail. Sans doute serait il présomptueux de se baser uniquement sur cette expérience pour parler d'un nouveau rapport salarial. L'expérience est limitée à Mulhouse, sa temporalité est circonscrite ; de plus les suites concrètes données à cette expérience ne sont pas encore observables. L'évaluation du fonctionnement du groupe de travail centre (GTC) effectué par Ph. BERNOUX (20) met en évidence la qualité du

---

(18) ISOAR - Synthèse Alain COFFINEAU - Jean-Paul SARRAZ-IECI Développement.

(19) Cette démarche était conduite par un cabinet de Strasbourg IEGI - Développement pour le compte de Peugeot et du programme mobilisateur "Technologie, Emploi, Travail" du Ministère de la Recherche et de la Technologie, l'Agence nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et l'Action pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Alsace étaient aussi impliquées.

(20) Evaluation du fonctionnement du GTC Peugeot Mulhouse - Ph. BERNOUX - Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle - Université Lyon II - Août 1985.

travail de groupe "chacun a défendu son point de vue, obtenant qu'il soit pris en considération, pour aboutir à des propositions concrètes, précises et que personne n'a considéré comme irréalistes, démagogiques d'une part ou ne tenant pas compte de l'intérêt des travailleurs d'autre part. Cette manière est nouvelle. Elle l'est d'autant plus qu'elle se produit dans un centre de production du Groupe Peugeot et que ce dernier, aux yeux de beaucoup n'a pas une image de marque incluant ce type de dialogue. Cet événement peut, à la fois, marquer les relations dans le groupe et être un élément important de l'évolution des relations professionnelles dans les entreprises françaises. Il agirait comme un modèle. Il s'agit cependant de savoir s'il s'inscrira dans la durée et s'il donnera lieu à une modification durable des relations".

La fragilité de l'expérience est liée à la manière dont elle sera concrétisée. Il existe en outre des oppositions à l'intérieur du CPM(21) par rapport à cette nouvelle politique, il s'agit donc de savoir finalement si ce type de politique perdurera. En outre, des ambiguïtés demeurent dans les propositions élaborées à la suite de l'expérience, ambiguïtés également des contenus de discours des différentes parties.

L'expérience ISOAR Mulhouse peut être considérée comme une voie de mobilisation des énergies et des intelligences visant à obtenir l'adhésion des participants aux mutations en cours.

Cela ne signifie pas qu'il existe un consensus sur l'ensemble de la procédure, ni sur les moyens qui lui sont donnés. ainsi les problèmes d'emploi n'ont pas été traités par les groupes. En outre les syndicats CGT et CFDT ont refusé le plan de formation 1983 à cause de l'insuffisance de son volume, notamment en ce qui concerne la formation des OS aux automatismes. Cette expérience nous semble caractéristique de deux points de vue : outre son aspect novateur concernant les relations au sein de l'entreprise, il existe une volonté de la part des différentes directions de mettre en place des structures organisationnelles qui soient le plus opérationnelles possibles. La novation dans la manière de penser le type de

---

(21) Centre de production de Mulhouse.

division du travail consiste à remettre en cause l'établissement autoritaire et unilatéral de la répartition des tâches. Il est important d'en faire mention ici car ce type de pratique fait partie des rapports actuels au sein de l'entreprise qui se stabilisent et se restructurent pouvant faire naître de nouveaux "équilibres". Le modèle ISOAR est circonscrit à Mulhouse et il est lié au bouleversement technologique. On ne peut donc se baser uniquement sur lui pour en déduire une politique nouvelle de la direction de Peugeot. Cependant, la mise en place de l'automatisation à Poissy, bien qu'elle concerne également des lieux circonscrits, confirme, nous semble-t-il, l'existence d'une démarche nouvelle.

b) L'automatisation à Poissy : le lancement de la 309

Le plan de modernisation mis en place à Poissy sur la période fin 1983 se poursuit encore en 1986 bien que la plupart des investissements prévus en tôlerie polyvalente et aux presses soient effectués. Cette modernisation du site de Poissy accompagne un redémarrage de l'usine après les durs conflits dont nous avons déjà parlés. Les luttes sociales qui se sont déroulées sur le site de Poissy ne sont certainement pas sans rapport avec le changement de style de direction qui s'opère de 1984 à 1986. Les objectifs de rentabilisation et d'amélioration de qualité s'accompagnent d'une politique de communication. Testée dans certains secteurs elle pourrait être étendue à l'ensemble du site. Cette politique ne consiste pas à reproduire ISOAR. En fait des pratiques distinctes sont menées dans les différentes unités.

Les règles d'ensemble concernant le fonctionnement du site sont marquées par une tendance à la décentralisation d'un certain nombre de fonctions (personnel, comptabilité, méthodes) dans les unités de fabrication. Celles-ci deviennent plus autonomes au sein même des unités, l'objectif en cours de réalisation est la valorisation de l'opération de fabrication, les services périphériques devant être conçus comme devant s'adapter, voire dans certains cas, s'intégrer aux équipes de fabrication. Dans les unités les plus concernées par l'automatisation, l'ancienne organisation du travail a été modifiée. Autrefois, le personnel des presses circulait d'une ligne à l'autre en fonction des besoins. Ils étaient en fait

mis à disposition de tel ou tel agent de maîtrise selon le volume d'occupation des presses. Désormais, l'organisation du travail s'adapte au fait qu'il faut privilégier le maintien de l'ouvrier sur son outil. Cette nouvelle pratique n'est en rien dérisoire car elle crée de nouvelles conditions du rapport de l'ouvrier à son travail. L'ouvrier n'est plus ballotté d'un coin à un autre. Cette stabilisation géographique crée les conditions d'un meilleur rapport nouveau à l'outil. Elle modifie également les rapports hiérarchiques. Cela aboutit à la constitution de collectifs de travail ayant en charge l'ensemble des opérations. Cette responsabilisation sur un domaine plus étendu tend, dans certains cas, à se traduire par une plus grande polyvalence. Ces mesures organisationnelles s'accompagnent d'un renouvellement de la maîtrise. Moins nombreuse elle devient également plus technique et elle intègre plus l'aspect communication. Le chemin parcouru en termes de relations est important. Ces groupes de travail sont mis en place permettant l'expression des problèmes techniques et sociaux. En tôlerie polyvalente un échange permanent s'instaure entre les équipes et au sein des équipes pour réfléchir sur la répartition des tâches et les attributions de chacun, discuter les améliorations techniques pouvant être apportées.

Au niveau du site des opérations ont été menées telles que les visites d'usine pour le personnel ainsi qu'une opération permettant au personnel de faire un essai de la 309 (22). Cette opération s'accompagnait d'une enquête d'appréciation après l'essai. Ces opérations ont certes un caractère publicitaire mais elles nous semblent révélatrices :

- d'une nouvelle conception de marketing : on associe image de marque du produit et image de marque de l'entreprise ;

- d'un nouveau rapport au sein de l'entreprise puisqu'un statut particulier est donné au salarié (connaissance et jugement sur le produit). Cette opération loin d'être sans effet économique permet une réflexion au sein de l'entreprise sur le produit. Elle favorise une mise en relation concrète entre le produit, ses qualités d'usage et le travail effectué dans

---

(22) L'opération s'est déroulée d'octobre 85 à janvier 86.

l'usine. En outre, cela permet de rapprocher les anciens ouvriers "Talbot"(23) de la nouvelle marque, de s'approprier l'image sociale du produit.

### CONCLUSION

Pour des raisons de commodité dans l'exposé nous avons séparé les différents aspects de la politique de gestion de la main d'oeuvre chez Automobiles Peugeot. Cependant au travers de ces différentes évolutions-classifications, effectifs, répartition des catégories, évolutions des technologies et de l'organisation de la production- on peut repérer un certain nombre de lignes forces.

L'importance des mutations techniques et organisationnelles est liée à leur extension rapide : Mulhouse, Poissy, Sochaux dans un proche avenir. Elle est également due aux types de bouleversements qu'elles engendrent. En effet il s'agit d'un saut qualitatif important quant à la manière de produire, quant aux rapports qui s'instaurent au sein des collectifs de production. Ce rapport n'est pas le résultat mécanique de la technologie utilisée mais celle-ci doit être considérée dans ses interrelations avec les objectifs économiques que se fixe le groupe : rythmes de montée en cadences, polyvalences entre centres au travers d'une polyvalence des outils. De plus l'utilisation de robots effectuant des opérations en chaîne sans délai, sans stockage intermédiaire introduit au sein de la fabrication la notion de flux en continu. Ceci suppose à la fois une grande fiabilité des installations, de leurs performances. Cependant celle-ci ne peut être obtenue que si les différentes équipes de production contribuent à performer l'outil. Les conditions dans lesquelles se font les opérations de fabrication : conditions de temps, conditions technologiques conduisent à développer des organisations du travail plus souples faisant appel à un travail collectif important. Celui-ci associe des fonctions

---

(23) L'attachement à la marque Talbot était particulièrement apparente lors du conflit de 1982.

diverses et des niveaux de connaissances dans des domaines techniques très pointus (24).

La politique du personnel (25) de la direction tient compte de l'ensemble de ces transformations : depuis 1975 on peut parler d'une rationalisation des pratiques de gestion. La rationalisation dans la manière de classer les fonctions (au travers de la dissociation : augmentation de salaire et changement de coefficient) a permis d'introduire une gestion de carrière. Mise en place au départ pour les cadres, elle a ensuite été étendue aux techniciens, agents de maîtrise. Aujourd'hui on commence à la généraliser pour les ouvriers.

La catégorie ouvrière se trouve donc pensée différemment par les directions :

- en terme de devenir : au travers de la gestion de carrière et de la mise en place de formations plus ciblée autour d'individus répondant à des caractéristiques précises ;
- en terme de fonctions : l'ouvrier n'est plus considéré comme devant obtenir une rémunération en rapport avec la tâche directe accomplie mais le salaire est une manière de sanction de la réponse que l'individu apporte aux différentes sollicitations dont il est l'objet. Il s'agit pour les directions de peser, d'orienter les rapports des ouvriers à leur travail au travers des pratiques de rémunérations.

---

(24) L'analyse des qualifications et du positionnement des groupes professionnels en liaison avec les mutations technologiques et organisationnelles fait l'objet d'une étude conduite par R. Bercot et B. Hillau pour ce qui concerne le secteur automobile (document à paraître).

(25) Nous n'avons pas traité ici l'ensemble de la politique, notamment nous n'avons pas traité des mouvements sociaux : on pourra sur cette question se reporter à la bibliographie.

L'évolution de cette politique se conjugue à la réduction des effectifs. De ce fait la structure de la population se modifie sensiblement.

Rappelons que la part des niveaux les plus bas dans l'ensemble de la population ouvrière, s'est considérablement amoindrie. Ce sont surtout les niveaux des professionnels qui se renforcent actuellement. Cependant les catégories les plus élevées de la population ouvrière tendront à se développer notamment avec l'accord du 19.9.86.

En liaison avec les évolutions de gestion de la main d'oeuvre, le rôle de l'agent de maîtrise se transforme et donc son profil évolue à la fois sur le plan des compétences techniques mais aussi sur le plan de son rôle hiérarchique. Dans les organisations nouvelles l'agent de maîtrise est le centre de liaison et de décision entre les différents collectifs. Le bureau des méthodes, le service d'entretien ne dépendent pas directement de lui mais l'agent de maîtrise leur dicte la temporalité de leurs interventions en fonction des exigences de la fabrication. Il participe également de manière très directe à la réflexion sur l'organisation de ces services. De plus il intervient dans les innovations technologiques et organisationnelles de la fabrication. Responsable de la quantité et de la qualité de la fabrication, il entretient des liens avec l'amont de la fabrication et l'aval pour obtenir un produit plus fiable. Son intervention technique n'est pas supérieure à celle des conducteurs d'installation qu'il dirige mais il a un rôle de coordination sur la ligne pour effectuer la prévention, rendre plus rapide les diagnostics. Il possède donc un niveau technique très pointu, notamment des connaissances sur les automatismes parfois plus élevées que celles des préparateurs des méthodes.

L'accès au poste d'agent de maîtrise prend des chemins très diversifiés. Notamment les aller retour entre les services fonctionnels et la place d'agent de maîtrise au sein de la fabrication sont de plus en plus courants. Ces mouvements sont permis par des passages entre les filières de classification.

La diminution du nombre d'échelons hiérarchiques reporte sur

les agents de maîtrise, l'ensemble des tâches afférant à la gestion du personnel.

Ils doivent désormais noter le personnel et estimer le déroulement de carrière de chaque ouvrier afin que soient réparties les augmentations. Ils sont donc très directement associés et responsabilisés par rapport aux décisions qui sont prises. Associés pour noter le personnel, ils ont également à charge de justifier des choix faits auprès du personnel. Leur rôle de formation est également important par rapport aux différents objectifs et est lié très directement à l'activité productive puisqu'il s'agit le plus souvent d'analyser les résultats et de rechercher les causes de dysfonctionnement.



BIBLIOGRAPHIE

Sur PEUGEOT AUTOMOBILE

- A. COFFINEAU, JP SARRAZ "Impact social et organisationnel des automatismes et de la robotique" IECI - Développement 1985 - Strasbourg
- Y. COHEN Mais que sont donc ces "techniciens sociaux" (Peugeot-Sochaux). Cité des Sciences et de l'Industrie - document ronéoté - 1987.
- Y. COHEN Ernest MATTERN, les automobiles PEUGEOT et le pays de Montbéliard industriel avant et pendant la guerre de 1914-1918 - Thèse de 3ème cycle Université de Besançon - 1981
- Ch. COROUGE et M. PIALOUX "Les droits d'expression aux usines PEUGEOT" Critique de l'économie politique - Juillet-septembre 1985
- Christian COROUGE, Michel PIALOUX "Chronique PEUGEOT" Actes de la Recherche en sciences sociales - novembre 1985
- G. DUCRAY (dir.) Travail et formation des ouvriers de fabrication de l'industrie automobile - Paris - Ministère des Affaires Sociales, 1983.  
Travail et automatisation dans l'industrie automobile - Cahiers du GERPISA n°2 - 1986.
- P. FRIEDENSON "Les soeurs aînées de la 205 PEUGEOT". L'histoire, novembre 85.
- N. HATZFELD "La grève de mai 1968 aux Usines PEUGEOT de Sochaux". Mémoire de maîtrise d'histoire, Université Paris VIII - 1985
- D. HENRI "Comptes, mécomptes et redressement d'une gestion industrielle : Les automobiles PEUGEOT de 1918 à 1930" - Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine - janvier-mars 1985

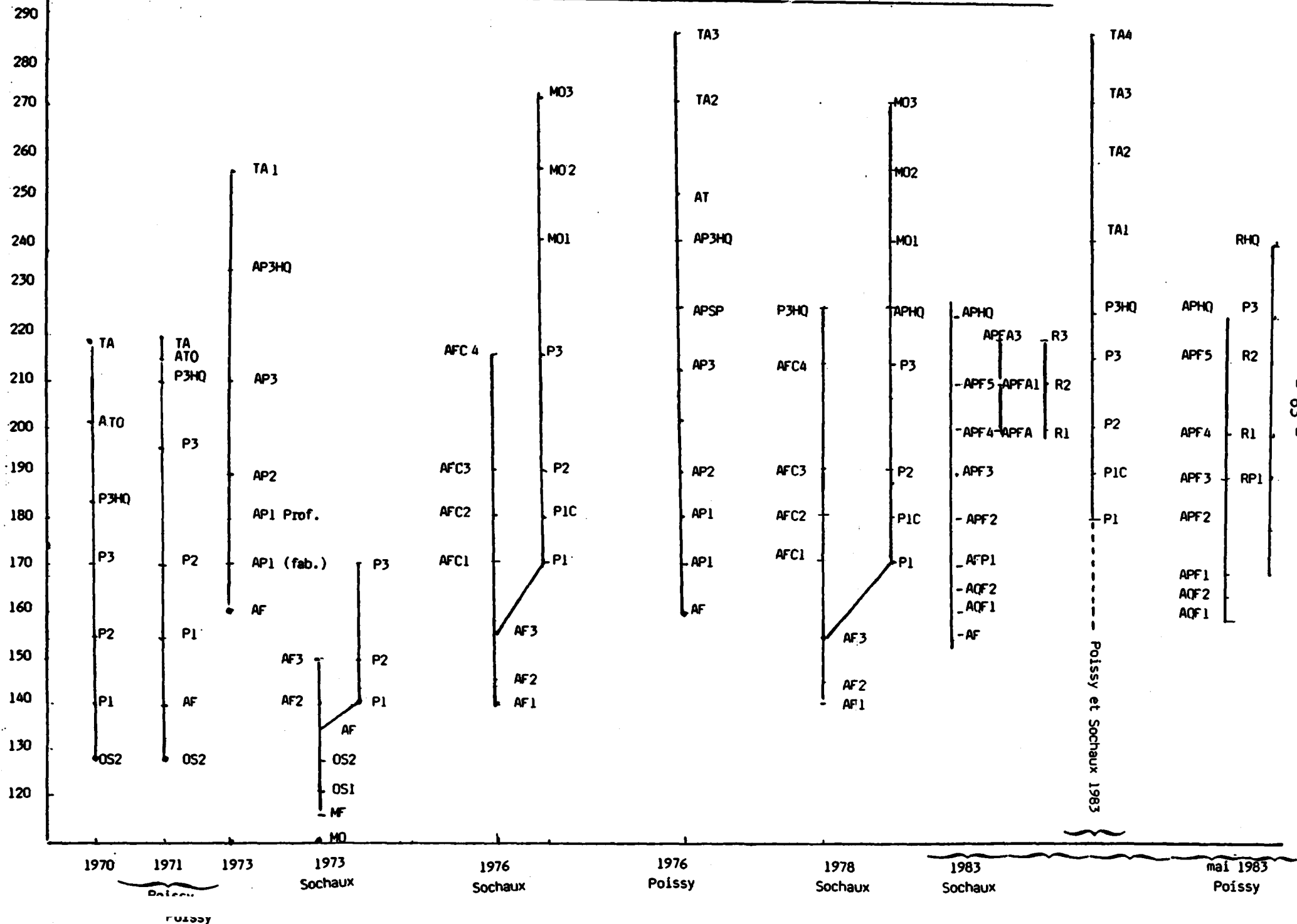
Sur les Classifications

- M. CARRIERE et Ph.ZARIFIAN La réforme des classifications à la Régie Renault : une évolution profonde - CEREQ - Document de travail n° 20 - août 1986.

- M. DEGRY Définition de fonctions, évaluation des emplois  
- 1986 - Edition des organisations
- F. EYRAUD La fin des classifications PARODI - Sociologie  
du travail n°3 - juillet-septembre 1978
- J.C. GAYNOT Qualifications, classifications et luttes. Société  
française n°8 août-septembre-octobre 1983
- G. MARDONET Etude de l'application de l'accord national sur  
les classifications de la métallurgie dans cinq  
entreprises de la région lyonnaise. Université  
de Lyon II/Lyon III 1980 (thèse pour le  
doctorat de 3ème cycle)
- J. MERCHERS Génèse d'une classification dans l'industrie  
automobile - Formation et Emploi n°8-  
octobre-décembre 1984.
- J. SAGLIO-RICHOILLEY Ordre salarial et technologies - Les négocia-  
tions de classification dans le système fran-  
çais de relations professionnelles - GLYSI  
1985

**A N N E X E S**

EVOLUTION DES FILIERES OUVRIERES DE CLASSIFICATIONS POUR SOCHAUX ET POISSY - 1970-1983



FILIERES PROFESSIONNELLES SOCHAUX

PRINCIPALES EVOLUTIONS CHRONOLOGIQUES

	Coef-Années	100	100	121	122	135	140		155			170		190	200		220		240				
	1936	HO	MF	OS2	OS1		OP																
Création prof. sup.	1940	.	.	.	OS1*		P. Ord*		P. Sup*														
Création OC	1942	.	.	.	.	.	.	.	.			OC											
Création P1, P2, P3	1945			OS1	OS2*		P1*		P2*			P1*		OC									
Création S2A, S2B	1946						OS2A*		OS2B*														
échelons OC	1961														OC1		OC2				OC3		
filiales suppression S2A, S2B	1973	HO	MF	OS1	OS2	AF1	P1*		P2*			P3*											

ACCORDS UIMM NOUVELLE CRILLE	Coef-Années				140	145	155	160	165	170	180	190	200	215		225	240	255	270	285			
	1976				AF1	AF2	AF3			AFC1	AFC2*	AFC3*		AFC4*									
droix 190 - 225 points	1978											AFC3					AFHO						
												P2					P3HQ						
Création M04	1980																						M104
Création 160, 165, 200 Nouvelles classifica- tions	1983						AF	AOF1	AOF2	APF1	APF2	APF3	APF4	APF5			APHQ						
												APFA1	APFA2				APFA3						
												R1	R2				R3						
												P1	PIC*	P2			P3HQ	TA1	TA2	TA3	TA4		

- Essais professionnels
- Commission de contrôle

DPRS/GP, le 3 mai 1983

**EVOLUTION DES EFFECTIFS ET DES  
CLASSIFICATIONS DU PERSONNEL OUVRIER**

Centre de POISSY

Coef. Date	100	108	121	127	140	155	160	165	170	180	185	190	195	200	203	210	215	218	225	235	240	255	270	285	
Mai 70				OS2	P1	P2			P3		P3HQ				ATO			TA							
Octobre 71				OS2	AF	P1			P2				P3			P3HQ	ATO	TA1							
Octobre 73							AF		AP1 Fabr.	AP1 Prof.		AP2				AP3				AP3HQ		AT TA1			
Octobre 76							AF		AP1	AP1		AP2					AP3		AP3SP		AP3HQ	AT	TA2	TA3	
Mai 83							AQF1	AQF2	APF1	APF2		APF3 RP1 P1C		APF4 R1 P2			APF5 R2 P3		APHQ R3 P3HQ		RHQ TA1	TA2			

CLASSIF ALPHA	COEFFI.	31/12/70	N I V	E C II	COEFFI	01/01/76	N I V	E C H	COEFFI	01/04/83				N I V	E C H	COEFFI	31/12/85			
										FAMP1	FAMP3	FAMP4	FAMP5				FAMP1	FAMP3	FAMP4	FAMP
MO/MF	100/108	183		1	140	31		3	155	29				3	155	48				
S1	121	901	I	2	145	2 018	I	4	160	2509			I	4	160	542				
S2	127	20 359		3	155	13 346		5	165	6423				5	165	2761				
S2A	140	1028		1	170	4605		1	170					1	170	2530				
P1	140	2653	II	2	180	4612	II	2	180	6127		212	II	2	180	5440				123
S2B	155	117		3	190	1314		3	190	1762		1789		3	190	2008				1184
P2	155	669						4	200	404	202	1035		4	200	630	30	131		1267
P3	170	829		1	215	1355		1	215	86	246	1194		1	215	147	20	198		918
RA	155	413	III	2	225	-	III	2	225	6	164	635	III	2	225	25	92	116		748
	170			3	240	762		3	240			647		3	240					641
	190																			
OC	200	932																		
	220			1	255	267		1	255			422		1	255					519
	240			IV	2	270	102	IV	2	270			197	IV	2	270				
								3	285			41		3	285					76
TOTAL		28 084	TOTAL			28 412	TOTAL			24 128				TOTAL			20 430			

FAMPRO = FAMILLE PROFESSIONNELLE

CLASSIF ALPHA	CATEGOR.	31/12/70	N I V	E C H	COEFFI	01/01/76		N I V	E C H	COEFFI	01/04/83			N I V	E C H	COEFFI	31/12/85							
						FAMPRO6	FAMP768				FAMP6	FAMP7	FAMP8				FAMP6	FAMP7	FAMP8					
AM	CE CM CA	1 146	I	1	140		1	I	1	140				I	1	140								
		326		2	145		23		2	145					2	145								
		128		3	155		149		3	155					3	155								
AT	DES TECH	457	II	1	170		54	II	1	170				II	1	170			35					
		2 544		2	180		142		2	180					4	72				2	180	2	180	36
				3	190		341		3	190					26	84				3	190	3	190	70
AA	ADM	863	III	1	215	3	276	III	1	215	1	40	151	III	1	215		22	104					
				2	225	19	238		2	225	3	111	170		2	225	1	64	140					
				3	240	249	350		3	240	115	250	137		3	240	38	133	136					
				1	255	537	520		IV	1	255	337	352		122	IV	1	255	181	303	128			
				2	270	405	685			2	270	372	446		96		2	270	309	428	109			
				3	285	19	782			3	285	183	913		126		3	285	266	738	120			
V	1	305	84	211	V	1	305	80	581	78	V	1	305	123	763	98								
	2	335	272	559		2	335	121	509	42		2	335	110	546	50								
	3	365*	94	310		3	365	41	150	31		3	365	46	257	41								
							CA*	85	291	53			CA*	81	248	63								
<b>TOTAL</b>		<b>5 464</b>	<b>TOTAL</b>		<b>6 323</b>	<b>TOTAL</b>		<b>6 269</b>	<b>TOTAL</b>		<b>5 787</b>													

NB - FAMPRO = FAMILLE PROFESSIONNELLE  
Effectifs au 31/12/70 avec "ASSIMILES CADRES"

\* CADRES A STATUT PEUGEOT



# GRILLE DES CLASSIFICATIONS

(ACCORD DU 3 SEPTEMBRE 1975 ET AVENANTS DE 1980)

FAI-PRO			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
NIVEAU	ECHELON	COEFFICIENT	OUVRIERS					AGENTS DE MATRISE	ADMINISTRATIFS ET TECHNICIENS			
			EN FABRICATION AGENTS DE FABRICATION	HORS FAB. AGENTS DE MAINTENANCE	AQF	REGLEURS	PROFSSIONNELS MATRES/OUVR.		AGENTS TECHNIQUES	AGENTS ADMINISTRATIFS	AGENTS COMMERCIAUX	
V		HC						CA	CA	CA	CA	
	3	365						AM53	AT53	AA53	AC53	
	2	335						AM52	AT52	AA52	AC52	
	1	305						AM51	AT51	AA51	AC51	
IV	3	285					M04	AM43	AT43	AA43	AC43	
	2	270					M03	AM42	AT42	AA42	AC42	
	1	255					M02	AM41	AT41	AA41	AC41	
III	3	240					M01	AM33	AT33	AA33	AC33	
	2	225	AFHQ	AMTHQ	AQF3	R3	P3HQ	AM32	AT32	AA32	AC32	
	1	215	AFC4	AMTC4	AQF2	R2	P3	AM31	AT31	AA31	AC31	
II	3	190	AFC3	AMTC3	AQF1	R1	P2			AA23	AC23	
	2	180	AFC2	AMTC2			P1C			AA22	AC22	
	1	170	AFC1	AMTC1			P1			AA21	AC21	
I	(4)	(165)	AF4	AMT4	/	/	/	/	/	/	/	
	3	155	AF3	AMT3						AA13		
	2	145	AF2	AMT2						AA12		
	1	140	AF1	AMT1						AA11		

**GRILLE DE CLASSIFICATIONS. (01-04-1983)**

FAM. PRO		1	3	4	5	6	7	8	9	
NIVEAU	ECHELON	COEFFICIENT	OUVRIERS				AGENTS DE MAITRISE	ADMINISTRATIFS & TECHNICIENS		
			FABRICATION	AGIS PROF. FABRIC. AUTOMOBILE	REGLEURS	PROF.		AGENTS TECHNIQUES	AGENTS ADMINISTRAT.	AGENTS COMMERCIAUX
V		HC					CA	CA	CA	CA
	3	365					AM53	AT53	AA53	AC53
	2	335					AM52	AT52	AA52	AC52
	1	305					AM51	AT51	AA51	AC51
IV	3	285				TA4	AM43	AT43	AA43	AC43
	2	270				TA3	AM42	AT42	AA42	AC42
	1	255				TA2	AM41	AT41	AA41	AC41
III	3	240				TA1	AM33	AT33	AA33	AC33
	2	225	APHQ	APFA3	R3	P3HQ	AM32	AT32	AA32	AC32
	1	215	APF5	APFA2	R2	P3	NON UTILISE	AT31	AA31	AC31
II	4	200	APF4	APFA1	R1	P2			NON UTILISE	
	3	190	APF3			P1C			AA23	AC23
	2	180	APF2			P1			AA22	AC22
	1	170	APF1						AA21	AC21
I	5	165	AQF2							
	4	160	AQF1							
	3	155	AF							
	2	145	NON UTILISE							
	1	140	NON UTILISE							

ABREVIATIONS UTILISEES

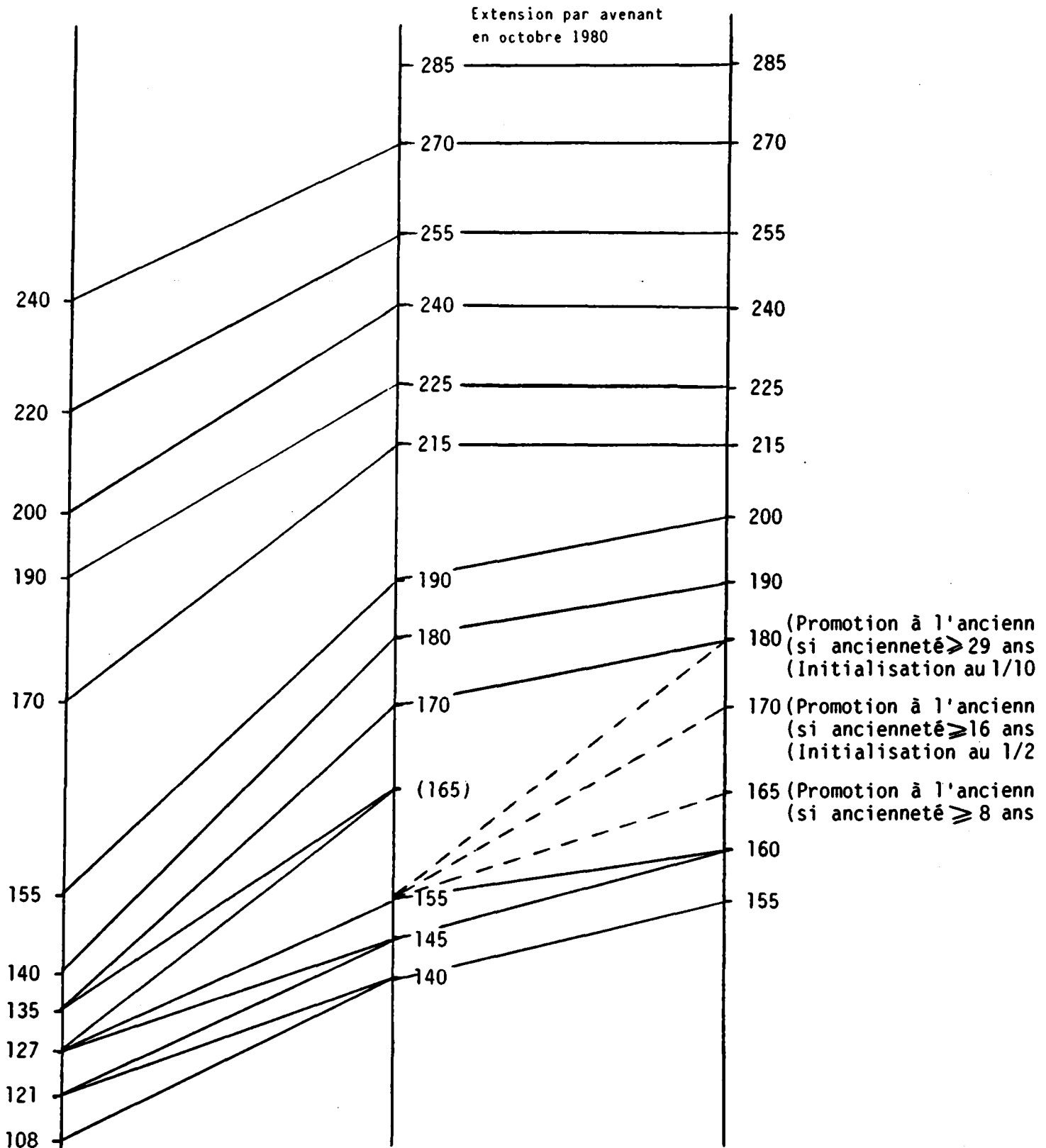
ACCORD D'ENTREPRISE DU 3 SEPTEMBRE 1975 ET AVENANTS DE 1980

AF(C) = Agent de Fabrication (confirmé)  
AMT(C) = Agent de Maintenance (confirmé)  
AQF = Agent Qualifié de Fabrication  
R = Régleur  
P = Professionnel  
MO = Maître Ouvrier  
AM = Agent de Maîtrise  
AA = Agent Administratif  
AT = Agent Technique  
AC = Agent Commercial  
CA = Cadre A - Statut PEUGEOT

ACCORD D'ENTREPRISE DU 28 FEVRIER 1983

AF = Agent de Fabrication (réservé aux Stagiaires et Apprentis)  
AQF = Agent Qualifié de Fabrication  
APF = Agent Professionnel de Fabrication  
APFA = Agent Professionnel de Fabrication Automobile  
R = Régleur  
P = Professionnel  
TA = Technicien d'Atelier  
AM = Agent de Maîtrise  
AA = Agent Administratif  
AT = Agent Technique  
AC = Agent Commercial  
CA = Cadre A - Statut PEUGEOT

**INCIDENCE DES ACCORDS D'ENTREPRISE SUR LES CLASSIFICATIONS**  
(Correspondance entre anciens et nouveaux coefficients)



ACCORD DU 3 SEPTEMBRE 1975  
(Application janvier 1976)

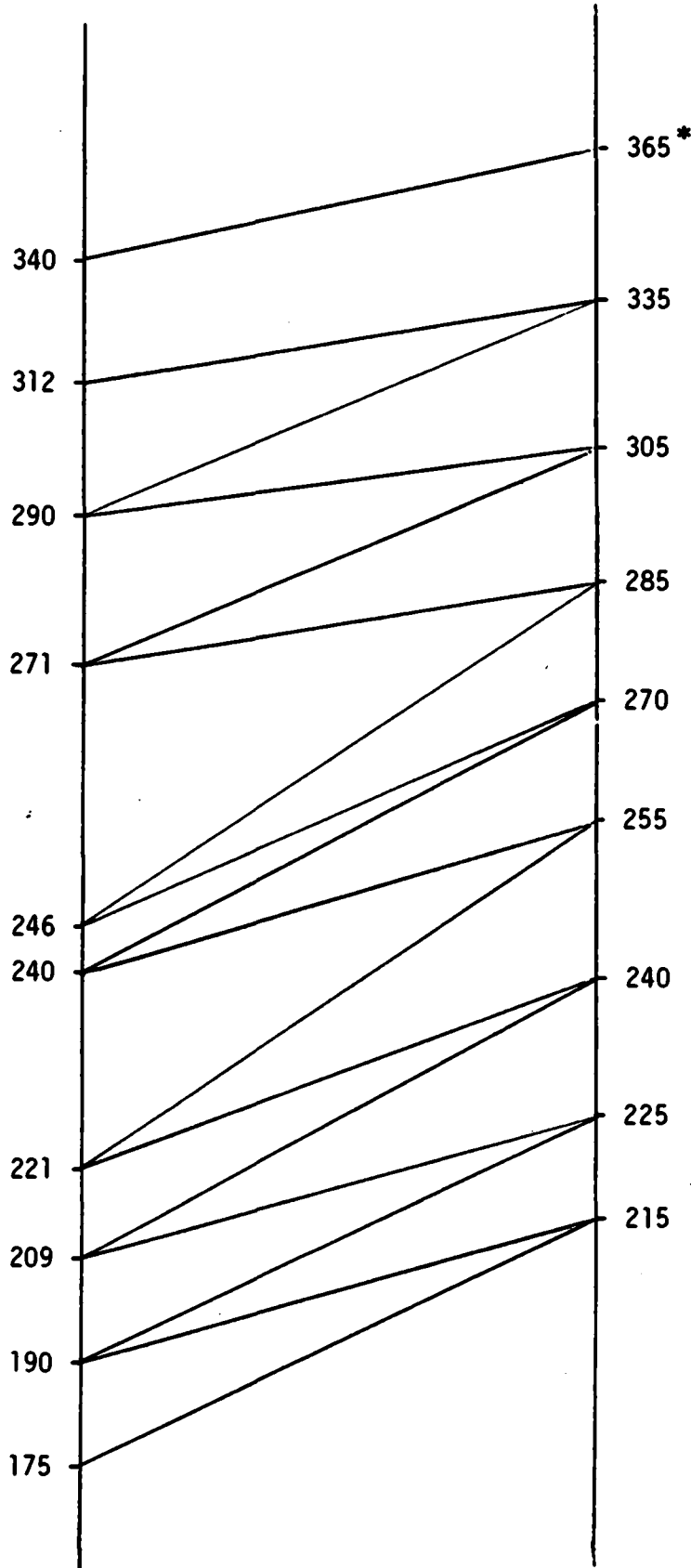
ACCORD DU 28 FEVRIER 1983  
(Application 01/04/83)

AGENTS DE MAITRISE

INCIDENCE ACCORD PEUGEOT DU 3 SEPTEMBRE 1975 SUR LES CLASSIFICATIONS (APPLICATION  
AU 1er JANVIER 1976)

(Correspondance entre anciens et nouveaux coefficients)

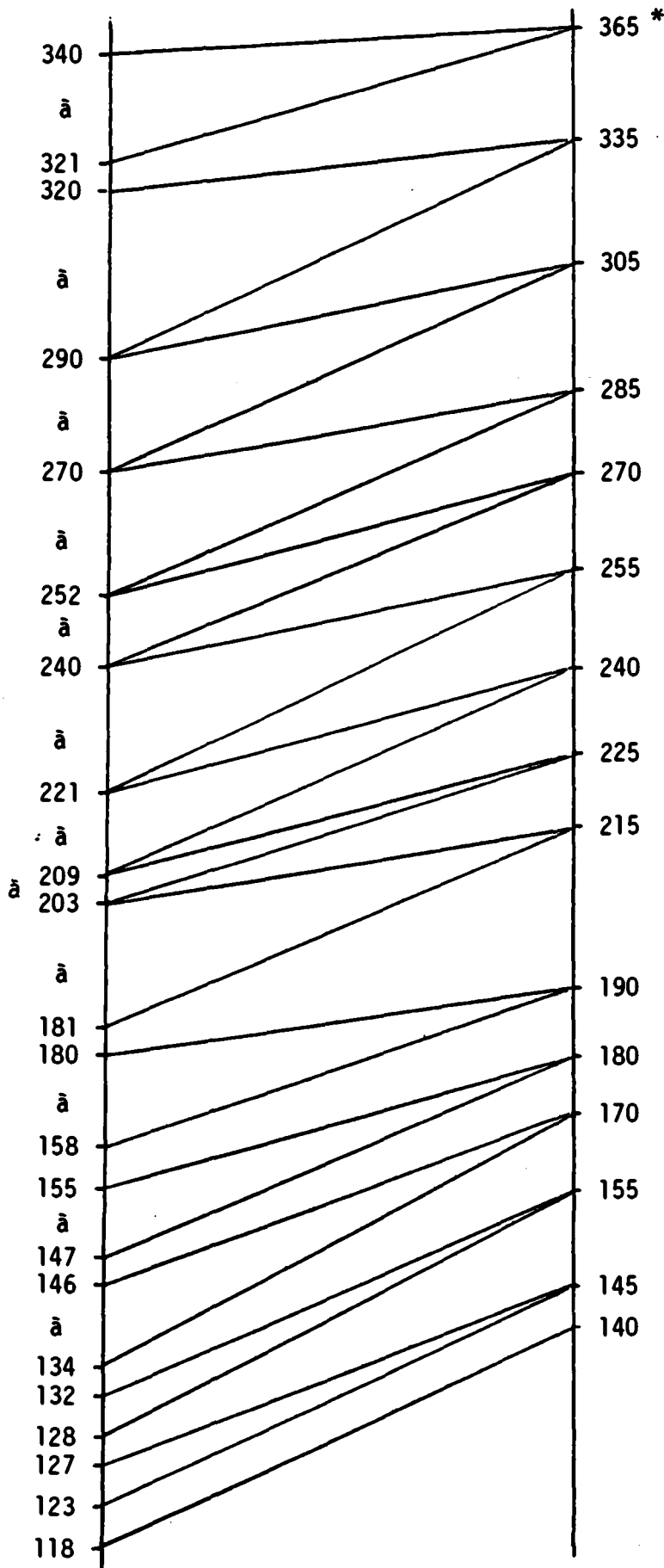
\* Glissement concernant les "Cadres A statut PEUGEOT" dont le coefficient sera porté à 400 lors de la création, au niveau ETAM, du niveau V - échelon 3 (coef. 365) par avenant de 1980.



E C H E L L O N S		N I V E A U X	
3			
2	V		
1			
3			
2	IV		
1			
3			
2	III		
1			

**INCIDENCE ACCORD PEUGEOT DU 3 SEPTEMBRE 1975 SUR LES CLASSIFICATIONS (APPLICATION  
AU 1er JANVIER 1976)**

(Correspondance entre anciens et nouveaux coefficients)



3	
2	V
1	
3	
2	IV
1	
3	
2	III
1	
3	
2	II
1	
3	
2	I
1	
E C H E L L O N S	N I V E A U X

\* Glissement concernant les "Cadres A statut PEUGEOT" dont le coefficient sera porté à 400 lors de la création, au niveau ETAM, du niveau V - échelon 3 (coef. 365) par avenant de 1980.

Reproduction autorisée à la condition expresse  
de mentionner la source



Centre d'Etudes  
et de Recherches  
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63