
CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET
DU TRAVAIL EN ENTREPRISE

*PERMANENCE ET REFORME
DES SYSTEMES DE CLASSIFICATIONS*

*Contributions du CEREQ et de ses centres
inter-régionaux associés*

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
DOCUMENTS DE TRAVAIL

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET
DU TRAVAIL EN ENTREPRISE**

***PERMANENCE ET REFORME
DES SYSTEMES DE CLASSIFICATIONS***

***Contributions du CEREQ et de ses centres
inter-régionaux associés***

Octobre 1987

RESUME

-*-*-

Les contributions rassemblées dans ce volume traitent des systèmes de classifications et de leurs usages.

Traditionnellement, les classifications sont perçues comme un reflet des qualifications "réelles" des postes de travail et des individus. Les classifications devraient donc régulièrement s'adapter à l'évolution des qualifications et des métiers résultant de la mise en oeuvre de nouvelles technologies ou de transformations des organisations.

Les contributions montrent qu'une telle approche n'est pas totalement pertinente.

Les classifications ne suivent pas en permanence le rythme des modifications techniques et organisationnelles non seulement parce qu'elles exigent une négociation nécessairement difficile et longue, mais aussi car leur relative permanence est au fondement de leur efficacité. Elles régularisent le mode de détermination des salaires dans le cadre des règles relativement acceptées par les employeurs comme par les salariés. Elles stabilisent les postes et les personnes dans des nomenclatures qui facilitent les recrutements, les mobilités, les modifications de l'organisation.

Les classifications sont un cadre de référence pour les salariés comme pour les employeurs, nécessairement difficile à modifier, puisque les pratiques des uns et des autres s'y inscrivent.

Cependant, les transformations de la gestion de la main d'oeuvre au sein des entreprises, tendent à faire apparaître les classifications des conventions collectives comme une référence peu opératoire ne serait-ce qu'à cause de l'émergence d'une gestion prévisionnelle et de l'accent mis aujourd'hui sur la mobilisation des compétences individuelles. L'usage des classifications tend à évoluer sans que pour autant des alternatives claires aux classifications existantes apparaissent. Le développement de l'individualisation des salaires ne signifie pas que toute référence aux classifications disparaît, bien que l'on observe une certaine dévalorisation de leur caractère opérationnel.

Une gestion de la main d'oeuvre, s'appuyant sur une gestion des compétences dans l'entreprise, ne peut guère aujourd'hui s'appuyer sur les classifications existantes pour bénéficier d'un compromis stabilisé entre employeurs et salariés concernant quelques principes de cette gestion nouvelle.

SOMMAIRE

	Pages
1 - Présentation des contributions Philippe ZARIFIAN	1 à 10
2 - La notion de polyvalence : une référence ambiguë ? Y. DUPUY et M. OURTAU	11 à 38
3 - Un système de classification incontesté mais qui tend à se dévaloriser Anne LEROLLE	39 à 56
4 - Les classifications du textile : interrogations à partir de la coexistence de plusieurs types de classifications Christiane ROLLE	57 à 84
5 - "De la classification collective à l'évaluation individuelle" Gérard DUTHIL et Christine LENEVEU	85 à 112
6 - Classifications des emplois et gestion des salaires : le cas d'une entreprise F. ABILLAMA	113 à 124
7 - Gestion des salaires et usage des classifications, éléments de réflexion F. FARIA DE OLIVEIRA	125 à 155

PRESENTATION DES CONTRIBUTIONS

- Philippe ZARIFIAN -

CEREQ

Septembre 1987

Les contributions que l'on trouvera ici réunies sont issues de l'activité d'un groupe de travail organisé au sein du Programme d'Observation de l'Emploi et du Travail dans les Entreprises (POETE).

L'objectif était d'analyser comment était traité le problème du contenu et de l'usage des classifications au sein des entreprises enquêtées dans le cadre de POETE. Mais il a paru tout à fait utile d'élargir la démarche, d'une part en y intégrant des travaux développés par le CEREQ en dehors de POETE mais qui portaient sur le même sujet (cas des contributions d'Anne LEROLLE et Christiane ROLLE), d'autre part en formulant des interrogations qui, à propos des questions de classifications, touchent aux nouvelles pratiques en matière de gestion de la main-d'oeuvre.

Nous présenterons ici un listage des principales questions qui ont orienté l'activité du groupe de travail et qui se trouvent examinées dans les textes ici réunis.

1. LA CLASSIFICATION COMME CONSTRUCTION SOCIALE PARTICULIERE ET ACTIVE

Les classifications peuvent être l'objet d'analyses menées en terme de "reflet" ou "d'adaptation". Les classifications seraient le reflet des qualifications "réelles" et devraient s'adapter au fur et à mesure que ces qualifications se transforment, sous l'effet de modifications techniques ou organisationnelles. Ou bien encore, les classifications ne seraient qu'un moyen technique pour passer du contenu "objectif" d'un emploi à la rémunération de l'individu qui occupe cet emploi.

Ce type d'analyse n'est pas tenable, les contributions F. Faria de Oliveira et Ch. Rolle insistent particulièrement sur ce point. On peut en avoir un indice empirique : la très grande permanence des classifications qui, à l'évidence, ne suivent pas le rythme des modifications techniques et organisationnelles et la difficulté à réformer un système de classification, réforme demandant souvent plusieurs années de négociation et illustrant bien le fait qu'il n'est pas qu'un simple "reflet", qu'il cristallise des enjeux qui lui sont propres et dont l'incidence est particulièrement lourde.

Pour élucider le rôle spécifique des systèmes de classification, Faria de Oliveira propose d'en retenir deux caractéristiques générales :

- . une classification est un classement qui s'adresse à la main-d'oeuvre ;

- . ce classement suppose toujours une distribution "logique" et hiérarchisée des individus, opérée selon des critères (tenus en général comme objectifs) qui permettent une évaluation individuelle.

Autrement dit, la classification est un classement hiérarchisé des salariés, opéré en référence à des principes (ou critères) dont l'apparence objective tient essentiellement au fait qu'ils résultent d'un accord entre acteurs sociaux.

La question n'est donc pas de savoir ce qu'il y a "derrière" une classification mais de comprendre à quel type d'accord les acteurs sociaux sont parvenus et quel est le rôle de la construction -du classement hiérarchisé- qu'ils ont opérée.

Faria de Oliveira essaie de cerner ce rôle en s'attachant au lien classification-salaire.

Il réfute la conception selon laquelle la relation s'établirait selon le schéma suivant : qualification individuelle --> estimation-classement de cette qualification individuelle --> détermination des salaires individuels attachés à ces qualifications --> constitution de la masse salariale. Pour établir une telle relation, il faudrait supposer qu'il existe quelque part une "essence" de la qualification individuelle et une estimation possible de sa "valeur" pour l'entreprise sur lesquelles fonder le classement. Il n'en est rien.

Pour Faria de Oliveira, la relation est inverse : la masse salariale n'est pas une addition de salaires individuels. Les salaires individuels sont, au contraire, déterminés à partir d'une répartition de la masse salariale, répartition à laquelle la classification sert d'instrument. La question est donc de savoir sur quels principes les partenaires sociaux se sont mis d'accord pour opérer cette répartition.

Même si la thèse de Faria de Oliveira est discutable quant à la théorie du salaire qu'il propose, ce qui nous semble incontestable est que le rapport classification-salaire repose toujours sur un choix de références destinées à établir une hiérarchisation, acceptées par le plus grand nombre de salariés (la référence est-elle le classement admis des métiers, ou les critères de cotation des postes, ou les types de compétences attachées aux individus, etc. ?), donc, bel et bien, sur une construction sociale qui n'a pas de rapport avec une quelconque "essence" de la qualification individuelle.

Christiane Rolle élargit cette démarche d'analyse. Elle distingue deux fonctions générales des classifications.

La première consiste dans les repères qu'elles proposent aux stratégies et aux conflits des partenaires sociaux. En apportant une codification reconnue par tous, les classifications délimitent un domaine d'action intelligible et commun. Elles fixent un cadre à l'organisation des rapports sociaux.

La seconde est que le système de classification ne fait pas que définir des règles explicites (en matière, par exemple, de fixation du salaire). Son rôle est plus large et indirecte : il imprime une organisation aux mobilités, aux apprentissages, aux évolutions professionnelles... Et ce rôle ne peut pas s'appréhender simplement dans la lecture des textes, il dépend des pratiques d'application des classifications.

Cette double fonction explique la permanence des classifications et la difficulté à les réformer, car c'est tout un cadre de références communes, lourdes de pratiques dans lesquelles les salariés ont inscrit des garanties" (en matière de salaire, de mobilité, d'accès à la formation, etc.) qui est en jeu.

C'est moins leur permanence qu'il faut expliquer que le mouvement de réforme impulsé à partir de la nouvelle classification de la métallurgie 1975.

2. LES NOUVELLES CLASSIFICATIONS : UNE APPLICATION DIFFERENCIEE ET UNE DEVALORISATION DE LEUR USAGE

Nous l'avons dit, toute classification opère un classement hiérarchisé des salariés. Cette hiérarchisation n'est pas seulement professionnelle mais sociale au sens où elle classe les différentes catégories sociales les unes par rapport aux autres et -le cas échéant- leur imprime un traitement différencié.

Les nouvelles classifications ont ceci de particulier que, d'une part, elles se situent en rupture avec les hiérarchisations professionnelles rigidifiées que représentaient les classifications de type Parodi (liste de métiers) et que, d'autre part, elles définissent des critères et une grille unique s'appliquant à la quasi totalité des catégories sociales (sinon "de l'O.S. à l'ingénieur", du moins : "de l'O.S. au technicien supérieur").

Toutefois, paradoxalement, ce principe d'uniformité fait ressortir l'importance de la hiérarchie sociale.

Ce point est particulièrement bien mis en lumière par F. Abillama. Analysant le cas d'une entreprise ayant élaboré un système de classification au début des années 50 qui pourrait, légitimement, faire figure d'avant-gardé, il en ressort deux caractéristiques que l'on retrouvera dans le mouvement de réforme du début des années 70 :

- . classer l'ensemble des emplois sur une seule échelle, qui puisse être utilisée du niveau le plus bas (poste d'ouvrier non qualifié) jusqu'au sommet (cadre dirigeant) ;
- . analyser et hiérarchiser ces emplois en spécifiant leur fonction dans l'entreprise et en établissant la cotation à partir d'une batterie de critères "classants" servant à caractériser et hiérarchiser ces fonctions.

Ce système de classification, bien qu'unique dans son principe, reçoit une application différente en matière de fixation de salaire, selon que l'on se situe en bas ou en haut de l'échelle.

En bas de l'échelle, la part représentée par la partie variable du salaire est faible, constituant un traitement "à bas risque et bas rendement", en haut de l'échelle, elle est forte, constituant un traitement "à haut risque et haut rendement".

Précisément, parce que les principes qui règlent le système de classification sont identiques pour tous les salariés, les différences de traitement, et avec elles, la hiérarchie sociale, ressortent. Elles ne peuvent plus s'abriter derrière des grilles différentes ou des justifications liées aux disparités des métiers exercés.

Cette observation est également faite par Anne Lerolle ; elle montre comment, dans l'application de la nouvelle classification de la métallurgie au sein d'entreprises de l'électronique, les mêmes critères prennent un sens tout différent selon qu'ils s'appliquent à des ouvriers non qualifiés, à des ouvriers professionnels ou à des agents techniques.

Ce poids de l'organisation de statuts salariaux différenciés pose, du même coup, la question suivante : en quoi et sur quoi repose l'innovation ? Et y a-t-il seulement innovation ?

Anne Lerolle apporte une première réponse à cette question, en distinguant deux grandes catégories de situations :

- les situations d'entreprises proches du modèle taylorien traditionnel "où la hiérarchie sociale interne est conforme à l'échelle des classifications mais aussi relativement statique". Un certain consensus social existe autour de ce modèle et le cadre dessiné par la classification de la métallurgie -sinon les critères utilisés- apparaît comme une bonne référence. La cotation des postes vient surtout légitimer un ordre établi, reconnu, et relativement immobile ;

- les situations d'entreprises où des transformations profondes de la gestion de la main-d'oeuvre sont engagées, mais où du même coup

la classification conventionnelle apparaît comme une référence peu opératoire et où la formation d'un nouveau consensus social, d'un nouveau cadre commun d'action dont Christiane Rolle souligne l'importance, pose problème.

Anne Lerolle souligne particulièrement deux contradictions :

- d'une part l'importance prise, dans ces situations innovantes, par la maîtrise des conditions prévisionnelles d'emploi, question que la classification conventionnelle s'avère incapable de régler ;

- d'autre part, l'accent mis sur la mobilisation des compétences individuelles et les objectifs de motivation, difficilement conciliables avec les blocages relatifs à l'évolution réelle de la masse salariale et aux possibilités réelles de mobilité interne.

Le développement de ces nouvelles pratiques de gestion pose la question de définir un nouvel accord social entre partenaires, qui ne peut plus s'appuyer, à titre principal, sur la référence à la classification conventionnelle de la métallurgie (ou du moins sur son interprétation "classique" que la prégnance du modèle taylorien a diffusé).

La comparaison entre le cas du textile et celui de l'électronique - alors que les principes des classifications conventionnelles y sont différents - montre bien que, plus que le texte des accords, ce sont les conditions d'application qui comptent.

Dans le cas du textile, des classifications fondées sur une hiérarchisation des métiers, dans celui de l'électronique, une classification fondée sur l'application de critères classants, formalisent un compromis social et un système d'interprétation commun aux acteurs sociaux, que les gestionnaires de certaines catégories d'entreprise tendent à remettre en cause sans proposer de véritable alternative sur ce terrain.

3. LES INDICES DE NOUVEAUX TYPES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

C'est donc légitimement que l'analyse se déplace, de la seule étude des classifications, vers le rapport qu'elles entretiennent avec les enjeux de l'organisation de la situation des salariés, en particulier dans les entreprises dites innovantes.

La majorité des contributions traitent de ce problème. Deux y sont spécifiquement consacrées.

G. Dutheil et Ch. Leneveu analysent la question de l'individualisation des salaires.

Ils montrent bien - contrairement à ce que l'on pourrait penser - que l'individualisation des salaires se situe d'abord dans une certaine continuité vis-à-vis des accords de classification existants. En effet, l'individualisation des rémunérations n'est pas un basculement dans l'absence de règles collectives ou dans une pure appréciation de l'individu. Elle se pratique "à partir d'une connaissance et d'un classement méthodiques des emplois"; pratiquée sur la base des critères classants de la nouvelle classification de la métallurgie de 1975 ou de méthodes plus spécifiques, comme la méthode HAY.

Cette analyse et ce classement hiérarchisés des emplois - qui supposent un accord des partenaires sociaux - intègrent une notion relativement nouvelle : celle de fonction ⁽¹⁾, c'est-à-dire le rôle rempli dans l'organisation de l'entreprise à un moment donné. Analyser l'emploi en termes de fonction, c'est déjà le considérer en relation avec le résultat à atteindre, et avec la contribution de ce résultat au fonctionnement de l'organisation. P.

¹ G. Dutheil et Ch. Leneveu insistent davantage sur le caractère innovant de la classification de la métallurgie qu'A. Lerolle, plus attachée à mettre en lumière son caractère conformiste.

Abillama, nous l'avons vu, avait déjà souligné l'importance de cette notion dans l'entreprise qu'il a examinée.

De ce point de vue, l'individualisation des salaires est déjà, en germes, contenue dans les méthodes d'analyse et de hiérarchisation des emplois en tant que fonctions.

L'individualisation introduit toutefois une dérive et une tension par rapport à une hiérarchie formalisée et nécessairement rigide des emplois. En effet, dès lors qu'une partie du salaire évolue en relation avec la motivation et le mérite du salarié, qu'elle se relie explicitement aux possibilités de formation interne et de promotion, qu'elle s'articule à des trajectoires plus ou moins lentes ou rapides, le rapport au classement de l'emploi devient flou. Les différences entre entreprises, ou entre groupes de salariés, s'accroissent alors même que le système de classification de référence reste identique.

Les augmentations promotionnelles, par exemple, personnalisent la relation entre le salarié et l'employeur et s'écartent du cadre commun d'action que le lien classification-salaire est supposé représenter.

G. Dutheil et Ch. Leneveu ont raison de montrer la grande difficulté des organisations syndicales à contrôler un tel mouvement et la faiblesse des chances de succès des revendications collectives dans les entreprises individualisant les salaires.

Le problème n'est donc pas celui d'une remise en cause frontale des systèmes de classification, mais comme le soulignait Anne Lerolle, celui d'une certaine dévalorisation de leur pertinence et de leur caractère opérationnel dès lors que des pratiques de gestion s'écartent des normes admises et qu'un nouveau compromis social n'est pas réellement formalisé.

La contribution d'Y. Dupuy et M. Ourteau va encore plus loin dans cette analyse dans la mesure où, à travers le double sens de la notion de polyvalence, ils établissent l'existence d'une véritable rupture dans les pratiques des directions d'entreprises.

Ils montrent bien que la définition traditionnelle de la polyvalence, comme capacité d'un travailleur à tenir au moins deux postes, est une exception inscrite dans la règle. Elle est interne et circonscrite au principe d'une relation bijective "individu-poste de travail". En ce sens, la polyvalence traditionnelle ne remet pas en cause un principe de base des systèmes français de classification dans l'industrie, celui d'opérer un classement hiérarchisé des postes de travail (des emplois) et un classement des individus affectés à ces postes (2).

Par contre, le nouvel usage qui est fait de la notion de polyvalence dans les gestions innovatrices introduit une rupture de sens, dans la mesure où elle repose sur un principe de disjonction (de séparation) entre l'individu et le poste.

² Sans qu'il y ait de recouvrement total entre ces deux classements.

En effet :

- elle cesse d'être une mesure dérogatoire pour devenir un principe général de gestion ;
- elle rompt avec une vision des emplois et des salariés reposant sur une règle de spécialisation (incarnée par la notion de poste de travail) ;
- et surtout, elle devient un mode de mobilisation des compétences attachées aux individus, beaucoup plus que l'expression d'une relation individu-emploi.

De ce point de vue, la nouvelle polyvalence ne se définit plus par la capacité à occuper plusieurs postes mais en fonction d'un principe tendantiel d'"interchangeabilité généralisée", de "profession sans métier et sans qualification particulière".

Dupuy et Ourteau ont raison de montrer que cette rupture ne se pose pas en termes de substitution, mais plutôt de coexistence entre deux modes différents de gestion de la main-d'oeuvre :

- l'un encore centré sur la relation bijective "individus-postes" et concernant particulièrement les populations d'ouvriers détenteurs d'un savoir-faire spécifique ;

- l'autre centré sur les dispositions aptes à valoriser l'utilisation des compétences qui concernerait une population plus jeune, formée différemment, vis-à-vis de laquelle on privilégie le potentiel et l'adaptabilité.

Mais on retrouve notre interrogation de départ : si les systèmes de classification apparaissent aptes à établir, y compris sous la forme rénovée proposée par la classification de la métallurgie, un rapport individu-emploi, servant de cadre de référence à l'organisation du versement des salaires, de la mobilité, des apprentissage, etc., par contre, ils semblent peu adéquats pour formaliser un accord social autour des principes de gestion des compétences.

4. VERS L'EMERGENCE D'UN MODELE DE LA COMPETENCE ?

Qu'il s'agisse des différents types de gestion repérés dans l'électronique, de l'individualisation des salaires, du nouveau sens donné à la polyvalence, voire même, a contrario, des résistances manifestées par les classifications de métier dans le textile, on peut se demander si ne se fait pas jour l'émergence d'un nouveau modèle de gestion de la main-d'oeuvre que l'on pourrait appeler le modèle de la compétence. Cela rejoindrait des résultats plus généraux issus de l'exploitation des travaux de POETE.

Mais cela voudrait dire :

- d'une part, que ce modèle ne se développe que de façon partielle et en coexistence avec le modèle de gestion par le poste de travail et/ou par le métier ;
- d'autre part, que ses objectifs, ses référents, ses outils deviennent de plus en plus décalés vis-à-vis des systèmes de classifications, anciens ou renouvelés, et qu'un accord entre partenaires sociaux, sur une codification des pratiques qu'il pourrait représenter, n'apparaît pas aujourd'hui réalisé.

Ce pourrait être une question particulièrement intéressante à suivre et à examiner dans les mois et années qui viennent.

**LA NOTION DE POLYVALENCE :
UNE REFERENCE AMBIGUE ?**

- Y. DUPUY et M. OURTAU -

CEJEE

Mars 1987

Les analyses menées par le CEREQ et ses Centres associés dans le cadre du programme d'observation de l'emploi et du travail en entreprise ont pour objectif central l'appréhension de l'évolution des modes de gestion de la main-d'oeuvre.

Elles font apparaître toute une gamme d'instruments relativement nouveaux (cercles de qualité, groupes de progrès et d'expression, etc...) qui témoignent d'une volonté (et/ou d'une nécessité) de mettre à contribution la main-d'oeuvre ouvrière dans la résolution des problèmes actuels. Pour autant la nouveauté n'exclut pas le recours à des formules beaucoup plus anciennes, tout au moins au niveau de leur repérage terminologique. Tel est le cas pour la polyvalence évoquée dans une très large majorité de dossiers monographiques et présentée comme un instrument offrant une certaine marge de manoeuvre dans l'organisation de la satisfaction d'une demande de travail dont la constance n'est pas aujourd'hui la caractéristique majeure.

En première lecture sa réactualisation n'a rien de surprenant dans un contexte où la recherche de flexibilité interne (organisationnelle) est posée comme la préoccupation dominante des gestionnaires.

Néanmoins une exploitation transversale des dossiers axée sur ce thème particulier est révélatrice du décalage qui peut exister entre l'usage actuel de ce terme et son sens traditionnel.

La présente note a précisément pour objet l'estimation de l'amplitude d'un tel décalage.

Quelle que soit l'unité de base retenue pour la partition de l'ensemble des activités (tâche, poste, fonction) la P. (1) traduit toujours un aban-

(1) P. désignera la terme polyvalence dans la suite du texte. Il s'agit ici de la P. du personnel de fabrication dans le secondaire analysée à partir d'un panel d'entreprises/établissements figurant en annexe.

don plus ou moins étendu du principe d'une relation bijective entre les deux pôles "individus" - "activités". Pour autant que l'on puisse en juger par le contenu des dispositions conventionnelles par exemple, les conditions de sa mise en oeuvre supposent l'existence de pratiques qui se réfèrent à ce principe en matière de définition et de reconnaissance des qualifications. En ce sens, la P. ne remettrait pas en cause ces pratiques.

Qu'en est-il vraiment aujourd'hui dès lors que ce qui se concevait comme une procédure exceptionnelle est de plus en plus présenté par les décideurs au sein de l'entreprise comme l'axe central de la gestion de la main-d'oeuvre ?

La forme qu'elle prend (dans la mesure où l'on est capable de l'identifier) peut-elle encore relever des descriptions souvent très pointillistes contenues dans les textes ? Comment faire intervenir la référence aux postes ou aux métiers quand précisément la P. actuelle semble avoir pour objet de dépasser cette conception de la division du travail et de la reconnaissance des qualifications ?

Dans un système où l'organisation du travail évolue, le contenu des emplois est très diversifié, il faut trouver de nouveaux modes de mise en relation des qualifications individuelles et des postes de travail.

Ce sont toutes ces interrogations qui amènent à formuler l'hypothèse selon laquelle ce qui est qualifié de P. dans les circonstances actuelles serait plutôt un ensemble de dispositions (bien plus qu'une caractéristique des salariés) destinées à expérimenter de nouvelles modalités de mise en oeuvre des qualifications.

A la limite ces modalités videraient de tout sens la notion première de P. ainsi que les conditions de sa reconnaissance (et de sa rémunération).

I - LA P. DANS UN SYSTEME STABILISE DE DIVISION DU TRAVAIL ET DES QUALIFICATIONS

Le développement de l'argumentation relative à l'hypothèse formulée ci-dessus exige bien entendu une caractérisation préalable de la P. dans son acception traditionnelle. On s'appuyera pour cela sur les observations et analyses de différents auteurs (2).

Phénomène marginal, elle se développe dans un environnement relativement stabilisé connaissant certes des évolutions mais qui n'affectent pas fondamentalement les déterminants du besoin d'emploi. Les marchés sont garantis et peu fluctuants à court et moyen terme, les techniques se perfectionnent mais les nouveautés sont intégrables sans bouleversement. Les entreprises maîtrisent l'identification et la gestion des besoins en compétences en référence à une codification des modalités de leur acquisition, de leur évaluation et de leur hiérarchisation. Malgré cette relative stabilité il existe toujours une zone d'incertitude irréductible qui nécessite quelques ajustements à la marge. Telle est alors la raison d'être de la P. définie comme "la capacité d'un travailleur à tenir au moins deux postes alors que la norme prône l'affectation d'un travailleur à un seul poste" (3).

a/ P. et pratiques de gestion

L'exemple le plus évident de la fonction de cette P. se rapporte à la régulation de l'absentéisme. Pour que la production se déroule normalement en cas d'absences il faut prévoir des modalités particulières pour pourvoir les postes temporairement vacants afin de ne pas paralyser le processus de fabrication. Certaines entreprises se dotent par exemple d'un corps de "volants" (sorte de sur-effectif permanent) aptes à tenir plusieurs postes. D'autres déplacent occasionnellement des titulaires d'un poste de rattachement qui

(2) On renvoie notamment aux travaux de M. DADOY (qui analysa la P. à travers l'évolution générale des systèmes de travail) et de B. CORLIAT. Colloque de DOURDAN sur la Division du Travail. Mars 1977. Editions Galilée.

(3) M. DADOY, op. cité.

n'est pas opérationnel en permanence (révision ou entretien périodique d'équipements lourds par exemple).

D'autres situations suscitent également le recours à la P., entendue dans ce sens. On songe par exemple au cas d'acquisition par un établissement d'un équipement qui intègre une évolution technologique sans que cela corresponde à une "révolution" remettant en question la division du travail et les modes d'acquisition des compétences requises pour sa conduite. Il se peut très bien que pendant une période de rodage on y affecte des opérateurs déjà qualifiés sur des équipements de même génération technique afin qu'ils acquièrent les savoir-faire complémentaires. Les intéressés se verront pendant un temps reconnaître la qualité de P. en contrepartie de leur contribution au règlement de ce problème ponctuel. L'objectif étant de procéder aussi vite que possible à la définition d'un poste nouveau sur la base des pratiques et des grilles de classification en vigueur.

La P. traditionnelle c'est encore la réponse à certaines difficultés pratiques de regroupement des activités en emplois homogènes du fait de l'organisation du processus de production et/ou de la taille de l'unité de fabrication. Il peut en effet s'avérer impossible parfois d'agencer des tâches unitaires de telle sorte qu'elles recouvrent entièrement des niveaux et des spécialités (de formation ou d'emploi) bien déterminés. Des unités de petites tailles ne peuvent pas être suffisamment structurées pour qu'il y ait toujours de tels recouvrements.

Une autre forme de P. traditionnelle visait à lisser sur l'année les fluctuations saisonnières des temps de fabrication, fluctuations engendrées par la plus ou moins grande complexité du produit. L'exemple type correspond à celui qui est présenté par F. RERAT à propos de l'industrie de la chaussure à CHOLET (4). Afin de constituer des stocks de tiges de bottes dont la fabrication exige des temps de piqure longs des piqueuses polyvalentes préparaient et assemblaient des pièces de la tige en période creuse.

(4) La P. comme méthode d'organisation du travail. Revue Formation-Emploi du CEREQ, n° 14 Avril-Juin 1986.

La capacité des piqueuses à tenir l'ensemble des postes de piqûre-montage (phase centrale dans le processus de production) permettait de réguler le temps de fabrication requis en fonction de la saison et d'éviter ainsi des goulots d'étranglement au niveau de la liaison avec les chaînes de montage dont le rythme de production est relativement constant.

Dans tous les exemples ci-dessus les dispositions ne concernent qu'une faible proportion de salariés préparés à cette mission soient qu'ils aient reçu une formation spécifique, soient qu'ils aient eu antérieurement une expérience professionnelle dans les postes à occuper temporairement et vis-à-vis desquels on évalue parfaitement les compétences requises. On reconnait ainsi à quelques salariés la détention de capacités supplémentaires par rapport à ce qui constitue la norme à un moment donné. Mais cette reconnaissance n'est pas automatique, il faut qu'elle soit justifiée par un besoin pour l'entreprise de mettre en oeuvre les capacités d'un individu. Comme le fait remarquer J. DUBOIS (5) P. et capacité sont deux notions distinctes : "la P. est uniquement le fait pour un salarié d'être appelé à remplir des emplois différents de manière correcte ; on peut être polyvalent sans pour autant avoir une très grande capacité dans chacun des emplois que l'on assume ou que l'on est appelé à assumer ; la P. doit être exprimée par un coefficient de majoration appliqué à l'emploi classique, même si les autres emplois couverts par la P. ont des classifications inférieures à l'emploi classique".

L'auteur insiste ensuite sur ce qui distingue la P. de la mobilité (6) : "la mobilité, c'est-à-dire le fait de changer de poste, ne peut être envisagée qu'entre des postes ayant des caractères très proches et exigeant des qualifications sensiblement identiques, donc les mêmes compétences ; d'ailleurs la mobilité se trouve surtout chez des agents de production des niveaux les plus bas, alors que la P. existe surtout chez les agents de production de haut niveau, c'est-à-dire des professionnels".

(5) "Les salaires". Collection Personnel - ANDCP 1986 pages 41-42.

(6) Mobilité au sens de capacité à être mobile..C'est seulement dans ce sens que le terme peut être rapproché de la P.

b/ P. et conventions collectives

Les dispositions conventionnelles qui régissent la reconnaissance de la P. donnent la mesure des conditions restrictives à satisfaire.

L'accord cadre textile du 30 décembre 1980 stipule par exemple que le polyvalent soit apte à accomplir des tâches caractéristiques d'au moins trois postes relevant chacun de techniques différentes, c'est-à-dire exigeant chacun une formation correspondante et une adaptation spécifique. Pour pouvoir prétendre à la reconnaissance de la fonction de polyvalent il faut être au moins classé en catégorie D (un certain niveau minimum de qualification). Qui plus est il est nécessaire qu'il y ait accord écrit signé des deux parties, accord qui précise le nombre de postes (et lesquels) que pourra occuper l'individu, étant entendu que ce ne sera pas une solution définitive et que la durée pourra être variable. Par ailleurs l'accord précise à contrario des situations qui ne sont pas susceptibles de donner droit à la reconnaissance de la P. : remplacement momentané et occasionnel, changement d'atelier sur un même type de poste, travail sur des postes de techniques analogues.

Dans le cas des industries chimiques la P. n'est effectivement évoquée qu'à partir d'un coefficient hiérarchique minimum (150) : exercer (de façon effective et permanente) au moins trois emplois relevant de ce coefficient, suffisamment différenciés pour impliquer une "véritable" P.

Pour la convention collective de l'industrie du pétrole un ouvrier ne peut être reconnu polyvalent que lorsqu'il exerce des métiers n'appartenant pas à des familles connexes (ajusteur-électricien par exemple) et qu'il possède une qualification de même niveau dans chacun de ces métiers.

On note également qu'il peut y avoir discrimination catégorielle dans les conditions de cette reconnaissance. Tel est le cas pour les "Industries alimentaires diverses" qui distinguent deux types de P. pour les seuls ouvriers d'entretien (P. verticale correspondant à l'occupation d'emplois comportant des coefficients différents dans un même métier, P. horizontale lorsque

l'activité s'exerce dans plusieurs métiers) ; pour les autres ouvriers (conditionnement et fabrication) la reconnaissance est assujettie à une durée minimale d'occupation dans l'emploi de coefficient le plus élevé alors que pour les ouvriers d'entretien il suffit que les emplois soient occupés de "façon habituelle". Dans la convention collective de la fabrication des ciments, il est stipulé que la P. n'est ouverte qu'aux ouvriers de fabrication, dans un but précis, pour des emplois donnés ; cette P. s'inscrit dans un plan de formation et de promotion (suit une liste d'emplois susceptibles d'ouvrir droit à la P., par niveaux).

c/ P. et marché externe

Afin de compléter ce rappel des caractéristiques de la P. traditionnelle il apparaît indispensable de la resituer dans l'environnement qui préside à sa mise en oeuvre.

On peut faire l'hypothèse que cette P. correspond à une certaine structure du marché du travail, et plus largement à un certain rapport entre besoins d'emplois et "production" du système éducatif. La P. peut rester marginale lorsque la nécessaire évolution des besoins de l'entreprise peut être assurée par une mobilité spontanée de la main-d'oeuvre. Le recours au marché externe est d'autant plus possible qu'il existe une plus grande transversalité des compétences d'une entreprise à une autre et que l'organisation du travail reproduit un schéma relativement standardisé au niveau d'une branche par exemple, que par ailleurs ce schéma se fonde sur un découpage en spécialités qui recouvre celui du système de production des qualifications.

Un turn-over élevé permet également de renouveler et d'ajuster qualitativement le stock de main-d'oeuvre aux besoins nouveaux qui peuvent apparaître ici ou là.

La solution de la sous-traitance pour faire face à un dépassement tout à fait exceptionnel du niveau habituel de la demande de produit ou à une modification temporaire de sa composition évite le cas échéant d'avoir à aménager des mobilités internes temporaires.

II - LA P. COMME INSTRUMENT PRIVILEGIE DE LA REMISE EN QUESTION DES MODES ANTERIEURS D'UTILISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

Sur la base des éléments de caractérisation de la P. que l'on a qualifiée de traditionnelle on peut tenter d'opposer une P. d'une autre nature qui se développerait aujourd'hui. Elle serait en quelque sorte le négatif de la première.

2.1. Des circonstances exceptionnelles qui modifient l'appréhension des problèmes de gestion du personnel

Toutes les études de cas servant de fondement à l'hypothèse avancée s'attachent, à travers l'approche historico-organisationnelle, à mettre en valeur l'impact des mutations en cours depuis environ une décennie sur la façon de traiter les problèmes. Les décisions prises en réponse à des modifications plus lourdes et perturbatrices de l'environnement relèvent de toute évidence, davantage que par le passé, d'une démarche beaucoup plus "globalisante". Quel que soit le "sous-système" directement affecté par un événement donné (problème lié au marché du produit, problème de choix technologique, modification de la législation relative à l'utilisation de la main-d'oeuvre, etc...) la solution qu'il adopte passe de plus en plus par la prise en compte des répercussions qu'elle pourrait avoir sur la gestion de chacun des autres "sous-systèmes".

La recherche d'un équilibre isolé, sur une dimension particulière de la gestion, n'est guère plus envisageable aujourd'hui. Les logiques pré-existantes sur lesquelles se fondait chacun des sous-systèmes considéré isolément (logique commerciale, logique technique, logique financière, ...) sont ainsi remises en question (7). La P. évoquée par les interlocuteurs s'insère bien dans cette approche globale des problèmes qui se posent aujourd'hui.

(7) En matière de politique du personnel on constate que des choix isolés, opérés antérieurement dans un autre contexte (par exemple une politique reposant sur l'utilisation d'une main-d'oeuvre sans formation compte tenu de la position de l'entreprise sur un marché local du travail), sont posées comme un frein au développement actuel.

C'est pour cette raison qu'il s'avère extrêmement difficile de relier pour chaque cas examiné le développement de la P. à une contrainte précise (la gestion de l'absentéisme par exemple) s'imposant aux seuls gestionnaires du personnel. Il faut au contraire prendre en considération toute une chaîne de causalité, tout un réseau d'interdépendance qui implique à un moment ou à un autre chacun des sous-systèmes.

C'est ainsi que l'instauration de la P. est très souvent présentée dans une logique budgétaire comme la conséquence du blocage du niveau des effectifs consécutivement à l'engagement de dépenses lourdes en équipements en réponse aux contraintes du marché.

"On voit difficilement, en toute objectivité comment une entreprise comme la nôtre pourrait... en sus des investissements nécessaires, se permettre, si j'ose dire, le luxe d'augmenter ses effectifs... c'est plutôt la stabilité..."

Alors, au niveau des ouvriers, quelles sont nos principales préoccupations. Premièrement, la polyvalence, c'est tout bête, mais c'est comme ça... il est sûr que nous devons faire preuve de souplesse ou de flexibilité, comme vous voulez, pour prendre un terme qui est à la mode... mais qui dit bien ce qu'il veut dire, que notre souci c'est d'abord de maintenir l'emploi du personnel présent dans l'entreprise... souci premier... et que par conséquent, il faut s'adapter aux conditions qui nous sont... amenées de l'extérieur". (8).

On est alors très loin de l'environnement qui prévalait dans la spécification antérieure de la notion de P.

2.2. Une politique active de gestion de la main-d'oeuvre qui n'a rien d'une mesure dérogatoire

C'est bien dans cette optique nouvelle que les gestionnaires du personnel situent les recours actuels à cet outil. D'emblée ils se placent ainsi

(8) Propos d'un responsable du personnel.

hors du champ de ce qui fondait son usage traditionnel en ce sens qu'ils le posent comme l'instrument privilégié de gestion de l'ensemble du personnel (9), en réponse à toute la chaîne des nouvelles contraintes "d'amont". Il s'agit bien alors d'une véritable politique active et d'application générale s'inscrivant dans une rationalité qui rompt radicalement avec celle qui servait de référence jusqu'ici. Cette dernière reposait sur une division et une organisation du travail reproduisant peu ou prou au fil du temps (avec quelques aménagements ici ou là) une spécialisation des emplois et des salariés par métiers.

On pouvait compter sur un appel au marché externe capable de satisfaire au coup par coup des besoins ponctuels et de renouveler dans le temps le stock des qualifications.

La faible intégration de la dimension "main-d'oeuvre" dans les stratégies à moyen et long terme des entreprises (si tant est que l'on puisse parler de stratégies) favorisait généralement une quasi absence d'interrogation sur les perspectives d'évolution dans la mise en oeuvre du facteur travail ; rares étaient les expériences en la matière (10).

L'inadéquation croissante de l'organisation des emplois en référence aux métiers traditionnels (impulsée par les impératifs de recomposition des activités de production), les transformations affectant le fonctionnement du marché du travail (diminution de la mobilité, décalage entre les nouveaux besoins non encore stabilisés et des modes anciens de repérage des compétences basés précisément sur la spécialisation des individus par métiers), la rationalisation de la gestion enfin poussent les Directions du personnel à rechercher une réallocation optimale des ressources disponibles ; ceci dans une perspective de moyen terme et pas seulement au regard du seul besoin immédiat (11).

(9) Y compris les non qualifiés.

(10) cf. - Rapport pour la délégation à l'emploi "gestion de l'emploi et développement de l'entreprise". Sous la direction scientifique de R. SAINSAULIEU - Février 1986.

- G. FRANCK : gestion du personnel en France : le discours et la réalité. Revue Française de gestion, sept-oct. 1979.

(11) Le recours à la sous-traitance et aux formes précaires d'emploi peut toujours satisfaire ce besoin immédiat.

On saisit alors la fonction de cette P. qui devient en même temps un moyen de satisfaire les nouvelles contraintes (que l'on pourrait qualifier "d'aval") liées au resserrement des possibilités d'ajustement par le marché du travail. Le fléchissement généralisé des taux de turn-over affecte le rythme de renouvellement de la main-d'oeuvre ; une fois épuisées les opportunités offertes par des mesures incitatives artificielles (telles que les contrats de solidarité par exemple) il devient difficile de faire coïncider disponibilités et besoins fluctuants en main-d'oeuvre.

La perception du besoin (et de son évolution à moyen terme) s'avère être dans certains cas tellement floue qu'un appel au marché externe n'est pas envisageable. Il pourrait à la limite s'avérer trop onéreux. Cette solution est par ailleurs inconcevable parfois, au regard du maintien de l'équilibre des relations sociales dans l'entreprise. Nombreux sont les cas où des restructurations profondes se sont accompagnées de plans de licenciements massifs. Comment justifier ensuite de nouvelles embauches sans compromettre gravement un équilibre qui dans de telles circonstances est d'autant plus fragile qu'il a été préservé après acceptation de sacrifices de la part d'une partie des salariés.

2.3. Un mode de mobilisation des compétences davantage qu'un mode de reconnaissance des qualifications

Affirmer dans ces conditions que l'on développe la P. revient à dire qu'on la pose comme principe et non plus comme modalité dérogatoire à une pratique qui reposait sur la spécialisation. A cet égard nombreux sont les cas concrets où l'observateur a beaucoup de mal à déterminer avec précision les lieux de l'entreprise où elle est mise en oeuvre et les formes qu'elle prend dans l'organisation concrète du travail. A contrario il a beaucoup plus de détails quand il se place sur le terrain des objectifs qui sont la traduction synthétique de toutes les contraintes qui convergent vers la gestion du personnel et qui sous-tendent sa rationalisation.

Flexibilisation, motivation, mobilisation, les trois maîtres-mots que l'on retrouve partout sont à la fois trop vagues pour correspondre au règlement de problèmes ponctuels et suffisamment précis pour signifier qu'il s'agit bien là d'une refonte des modes de gestion antérieurs vécus aujourd'hui comme des obstacles. Que recouvre la flexibilisation sinon l'abandon de la relation bijective dominante "postes-individus", principe général sur lequel reposait via la logique de spécialisation par métiers la P. traditionnelle ?

Dans telle entreprise où la demande du produit (fermetures pour le bâtiment) est très fluctuante dans le temps en composition et en volume on a "banalisé les postes de travail de telle sorte que tous les individus puissent indifféremment être affectés à n'importe quelle ligne de produit ; on ne cherche pas à structurer les emplois de façon à attribuer des postes bien définis à des individus désignés d'avance : c'est le contraire que l'on cherche ; la mobilité inter-postes et inter-lignes de fabrication (12) est obligatoire". En prolongeant l'analyse on découvre la fonctionnalité de ce qui n'est rien d'autre qu'une interchangeabilité (13) généralisée. Consciente de la démotivation des individus et des conséquences probables au regard de la productivité, la Direction a proposé en compensation un aménagement des horaires (plages quotidiennes d'arrivée et de départ), solution qui s'accordait parfaitement avec l'interchangeabilité des opérateurs et permettait d'accroître du même coup le temps d'engagement des équipements. Pour résumer la démarche on affirme enfin que l'on a généralisé la P. dans "une profession sans métier et sans qualification particulière".

Que reste-t-il dans ces conditions de la notion de P. ?

Cette interrogation vaut également après l'explicitation des objectifs de motivation-mobilisation.

(12) C'est cette mobilité que les interlocuteurs dans l'entreprise appellent P.

(13) Cf. M. JADOY, op. cité, p. 96. "Les termes de plurivalence ou de multivalence sont alors parfois utilisés pour distinguer cette forme de polyvalence de la P. valorisée et rémunérée comme telle".

Dans tel établissement de micro-électronique, suite à l'introduction d'automatismes, la maîtrise des besoins précis en compétences ainsi que leur évolution à moyen terme posent problème. On présente l'instauration de la P. comme une "réponse à la nécessité de bien rentabiliser la machine, de la maîtriser, aussi bien sur le plan des cadences et de la qualité que sur le plan de sa gestion (taux de pannes, d'indisponibilité)". Cette nécessité est dictée par deux objectifs prioritaires : amélioration de la qualité et de la productivité. En quoi la P. peut-elle donner davantage satisfaction qu'une spécialisation qui semblerait somme toute mieux adaptée à la résolution du problème ? La réponse à cette question réside ici aussi dans l'analyse des mesures concrètes dont la cohérence est certainement incontestable mais qui pour autant n'ont aucun rapport avec la P.. Elles consistent en effet à ne pas définir un contenu précis des postes de travail, laissant ainsi à l'opérateur l'occasion de mettre en oeuvre des savoir-faire non encore identifiés et codifiés susceptibles d'améliorer les performances. Dans le même temps elles atténuent les effets d'une démobilitation de la main-d'oeuvre due à un appauvrissement des tâches (en liaison avec l'automatisation), démobilitation allant bien sûr à l'encontre de l'amélioration de la productivité. "L'élévation du niveau de formation initiale oblige à concevoir le travail ouvrier différemment. Il faut faire appel à la compétence des opérateurs. Plus le niveau de formation est important et plus les personnes sont exigeantes sur le plan du contenu du travail. Il faut pouvoir leur proposer des tâches élargies et des possibilités de mobilité, laisser une part d'initiative dans le contrôle et le pilotage des opérations. Ainsi par exemple, dans le nouveau système de contrôle modulé, on pourrait indiquer à l'opérateur les décisions de contrôle à prendre par ordinateur, mais on préfère former un contrôleur et lui laisser ces initiatives.

Autre exemple, la nouvelle conception de la tâche des opératrices a deux origines :

- l'évolution des processus qui va vers une simplification du travail et une réduction du temps de travail manuel ;
- le niveau de formation, l'âge des dernières recrues, oblige à revoir le contenu des tâches pour éviter que les gens ne s'ennuient (selon le responsable des ateliers, il y a des secteurs

où les gens s'ennuient : ce sont ceux qui emploient les plus qualifiés)" (14).

En quoi le fait de ne pas définir un mode opératoire standardisé relève-t-il de la P. ? L'expression est utilisée ici pour signifier que l'on ne se base plus sur une évaluation ex-ante des capacités des individus pour des tâches précises à réaliser, que des opérateurs aux caractéristiques différenciées peuvent satisfaire un même objectif à condition de leur laisser une certaine marge d'initiative, bref que l'on appréciera ex-post l'adéquation des moyens mis en oeuvre aux besoins que l'on ne maîtrise pas avec certitude. Ces mesures sont évidemment assorties de leur complément logique, à savoir une individualisation de la rémunération qui est fonction du résultat apprécié par évaluation de la contribution effective de chaque salarié à la satisfaction des objectifs fixés.

2.4. Une notion qui perd sa consistance initiale avec l'abandon de la référence centrale au poste de travail

A ce stade du développement de l'hypothèse avancée on sent bien que ce que l'on qualifie (trop souvent à tort) aujourd'hui de P. recouvre une réalité qui n'a plus grand chose à voir avec la signification première.

Ce serait plutôt un terme générique désignant une façon d'appréhender différemment la gestion de l'ensemble de la main-d'oeuvre.

Pour reprendre le commentaire de R. BOYER (15), on assisterait au "passage d'une polyvalence centrée sur un savoir-faire spécifique accumulé dans l'entreprise à une autre, plus abstraite, constituée sur la base de connaissances techniques plus générales et relativement transférables". En l'occurrence la P. consiste dans le cas précis pris en référence à aban-

(14) Propos du responsable du Personnel.

(15) Commentaire du texte de Françoise RERAT "La polyvalence comme méthode d'organisation du travail" Revue CEREQ Formation-Emploi n° 14.

donner les pratiques antérieures consistant à former à l'intérieur de l'entreprise une main-d'oeuvre sans formation initiale qui aujourd'hui ne peut plus suivre le rythme d'adaptation imposé. Le terme utilisé évoque ainsi la réorientation d'une politique de recrutement qui se définit dans un horizon temporel beaucoup plus large qu'auparavant.

Il ne s'agit plus de rechercher des individus aptes à tenir immédiatement tel ou tel poste déterminé mais de dépasser cette approche mécaniste et statique en se plaçant dans une optique dynamique. On cherche à optimiser à moyen terme la fluidité de la main-d'oeuvre disponible. D'où le caractère abstrait de la P. que l'on retrouve dans les études de cas du POETE et qui se traduit par la difficulté déjà soulignée de cerner la forme exacte qu'elle prend dans l'organisation actuelle du travail.

L'analyse du phénomène et des instruments d'accompagnement dans une entreprise de presse-édition confrontée à d'importantes mutations technico-organisationnelles illustre assez bien cette idée.

"En ce qui concerne les emplois d'exécution, les modalités de leur gestion s'appuient assez largement sur la notion d'adaptabilité qui fait ici autant référence à des comportements qu'à des connaissances. Est ainsi nettement affirmée la nécessité d'aller vers une plus grande polyvalence des individus en développant leurs capacités à se reconnaître dans des situations de travail variées, mais aussi de favoriser la mobilité ; "l'idéal serait d'arriver à enclencher une dynamique du type : je fais ça aujourd'hui, mais qu'est-ce que je pourrais faire demain ? et comment pourrais-je me préparer à le faire ?" (16). D'où l'incitation à opérer des recrutements à "double détente", c'est-à-dire à examiner les candidats non seulement en fonction des besoins immédiats du poste, mais aussi en fonction de leurs possibilités d'évolution. Dans cette perspective, c'est beaucoup plus la pépinière constituée par la pratique des recrutements sur contrat à durée déterminée, que des méthodes très formalisées au niveau des procédures de recrutement qui permet à l'entreprise d'identifier les capacités d'adaptation des embauchés et donc

de faire sa sélection. De fait, l'usage des formes particulières d'emploi, a permis d'assurer dans cette période de resserrement des contraintes une plus grande flexibilité des processus d'embauchage et de débauchage, reconnue d'ailleurs par l'ensemble des acteurs.

Dans ce contexte de mutations technico-organisationnelles, la formation prend une place importante. Initiale, elle est l'un des critères retenus à l'embauche même si elle ne semble pas jouer un rôle déterminant dans la gestion des "carrières" ce qui tendrait à confirmer d'ailleurs l'absence de données quantitatives sur le niveau de formation initiale du personnel. Permanente, dans le cadre du plan-formation de l'entreprise, elle est une mesure d'accompagnement structurée autour de deux objectifs complémentaires : améliorer d'une part la capacité des individus à prendre en charge les problèmes posés à l'entreprise, inciter d'autre part aux nouvelles technologies de manière à diffuser une sorte de culture informatique générale. Il est clair que ces grandes orientations anticipent très largement les changements à venir" (17).

A travers cet exemple particulier on rejoint la question posée par R. BOYER dans le commentaire précédemment cité qui opposerait "polyvalence et flexibilité interne à des stratégies beaucoup plus défensives de déqualification, précarisation et autres modalités de flexibilité externe". On observe que la flexibilité interne recherchée ici n'exclut (dans un premier temps du moins) ni la précarisation ni la déqualification puisque la formation initiale n'est pas déterminante dans la gestion des carrières.

Plus généralement on a le sentiment que le phénomène observé serait la traduction d'une volonté de prendre une certaine distance vis-à-vis du modèle organisationnel d'inspiration taylorienne qui donnait toute sa signification à la P. traditionnelle.

(17) Commentaire de M. KERLAU et M. LEVAILLANT, auteurs de l'analyse de ce cas particulier.

III - LA GENERALISATION DE LA P. FAIT PERDRE BEAUCOUP DE SON SENS A LA NOTION DE QUALIFICATION ; ELLE AFFECTE DU MEME COUP LES MODALITES DE SA RECONNAISSANCE

Les dispositions des conventions collectives témoignent de l'attention portée à l'identification des compétences mises en oeuvre par les salariés ainsi qu'à leur reconnaissance et à leur positionnement dans une grille de classification. Dans tous les cas on évoque l'aptitude ou la capacité du salarié à occuper tel ou tel poste, ce qui signifie que l'on a identifié ses compétences en référence à une grille en usage à un moment donné.

Telle quelle est mise en oeuvre aujourd'hui la P. décrite ici s'accommode mal de ces principes. Sa reconnaissance irait par exemple à l'encontre de la recherche d'économies à réaliser sur le facteur travail, dénominateur commun dans les stratégies des entreprises enquêtées. Où seraient les économies s'il fallait rémunérer les intéressés en application des dispositions conventionnelles ? Il faut donc trouver des solutions permettant de se placer hors de leur champ d'application.

a) Dans l'entreprise citée précédemment, "sans métier et sans qualification particulière", dont l'une des préoccupations majeure est "de diminuer la part relative de la masse salariale dans ses coûts de production", on comprend bien la logique de la généralisation de la P. "qui conduit à une banalisation de la notion de qualification. D'un côté la qualification individuelle même si elle est recherchée dans la pratique (18), n'est pas reconnue officiellement ; elle est considérée comme non indispensable puisque n'importe qui peut faire n'importe quoi.

D'un autre côté, la qualification du poste de travail étant vidée par les mécanismes de la mobilité de toute consistance apparente, et dans la mesure où les postes sont occupés indifféremment par tout le monde après un

(18) L'embauche reposant sur le principe d'un recrutement au niveau de formation la plus élevée possible même si la nature du travail à faire ne l'exige pas.

temps d'adaptation (très) réduit, il est facile pour la direction de considérer (et de prétendre démontrer) qu'il n'y a pas de différenciation dans les emplois (emplois sans technicité), ou qu'on ne peut, à cause de cela, définir des critères de qualification individuelle : en conséquence, les instruments habituels de détermination des qualifications restent inopérants.

Il résulte de ces faits une structure des emplois du personnel de production révélatrice de cette situation : le personnel de fabrication des ateliers est à 60 % non qualifié (O.S.) et à 40 % qualifié (O.Q.), le mot "qualifié" prenant ici une connotation particulière.

En effet, qu'il soit O.S. ou O.Q., l'ouvrier exécute les mêmes tâches et remplit les mêmes fonctions. La mobilité l'exige. Elle place indistinctement l'ouvrier dans une même situation. La différence entre l'O.S. et l'O.Q. ne prend en considération ni les caractéristiques du poste de travail et les compétences qu'il requiert, ni les qualités personnelles de l'individu, ou celles qui relèvent soit d'une formation initiale, soit de l'expérience acquise.

La mobilité a non seulement détruit le rapport de l'individu à un poste de travail déterminé, tout en bouleversant le contenu du travail individuel et la structure du travail collectif, mais elle a aussi contraint le personnel à acquérir de nouvelles compétences et connaissances, de nouveaux savoir-faire. Par le fait de cette mobilité, il se trouve confronté à une plus grande variété de situations techniques et relationnelles, imposées par l'obligation de mettre en oeuvre des machines et des outils nouveaux ; en même temps, on exige de lui une capacité d'adaptabilité et une poly-aptitude nécessaires à la maîtrise des différentes techniques —aussi rudimentaires soient-elles—, et nécessairement, une connaissance beaucoup plus complète et plus large du processus de production.

Mais ces capacités ne sont —traditionnellement— pas prises en considération dans la définition du métier et ne sont pas considérées comme éléments de qualification.

Face à cette situation, comment parler d'ouvriers qualifiés dans un système d'emploi qui n'a pas, officiellement, d'emplois qualifiés (ou, mieux, qui n'a que des emplois non qualifiés) ?

La notion de qualification montre ici toute l'étendue de sa complexité et le problème, dans ce contexte, n'apparaît pas alors comme venant des qualifications, mais se présente comme étant uniquement un problème de classification" (19).

Une telle déprofessionnalisation artificielle permet ainsi d'échapper à la référence à la convention collective de rattachement. La différenciation entre O.S. et O.Q. repose exclusivement sur l'ancienneté dans l'entreprise qui détermine un niveau de salaire à partir duquel l'intéressé est déclaré qualifié. Phénomène pour le moins paradoxal puisque c'est le salaire qui détermine la qualification sans aucune prise en compte des caractéristiques de l'individu et de celles des postes qu'il occupe. L'efficacité économique de la démarche est incontestable ; ce que l'on qualifie de P. est bien l'outil idéal de flexibilisation (flexibilité organisationnelle d'abord, flexibilité des rémunérations ensuite). Du point de vue du maintien de la stabilité sociale on peut s'interroger sur la viabilité de la méthode contestée par les syndicats qui revendiquent bien entendu la reconnaissance du métier.

b) C'est d'ailleurs au regard du maintien de la paix sociale que la P. généralisée peut le cas échéant devenir l'instrument d'une professionnalisation tout aussi artificielle à l'initiative des gestionnaires du personnel. C'est ce qui ressort des observations menées dans un établissement de production d'une entreprise textile appartenant à un grand groupe industriel. Cet établissement, "vitrine sociale" de l'entreprise, jouit d'une certaine autonomie dans la gestion de sa main-d'oeuvre.

Mais "cette autonomie par rapport à l'entreprise est toutefois fortement contrainte par le cadre strict de classification qui est l'élément pré-

(19) Commentaire de F. FARIA DE OLIVERIRA, auteur de l'analyse de ce cas particulier.

pondérant de la détermination du salaire avec, comme pondérateurs : l'ancienneté et la prime de travail posté. Seul un faible pourcentage du salaire peut être distribué par la maîtrise aux ouvriers jugés les plus compétents mais le budget correspondant est si faible que les variations sont marginales. Par ailleurs, la classification ne prend en compte que les caractéristiques du poste de travail et les compétences qu'il requiert, à l'exclusion de toute référence aux qualités particulières de l'individu qui en assure la charge, notamment, le diplôme initial.

Parallèlement, dans le cadre du programme de réduction des coûts de production de l'entreprise, la valeur du point de classification est quasiment bloquée depuis 1979.

Dans ces conditions les responsables des relations humaines ont envisagé les difficultés d'intégration d'une main-d'oeuvre jeune recrutée à l'occasion de l'application du plan textile : "Comment des individus diplômés plus qu'il n'est nécessaire pour les postes s'insèrent-ils dans une usine qui offre peu de chance de promotion, avec une maîtrise peu diplômée, sur des postes peu qualifiants ?". Comme réponse anticipée aux tensions prévisibles ils ont instauré une pseudo P. (adjonction de petites tâches de maintenance) permettant de dépasser le blocage de la valeur du point de classification. Constater que "la charge financière qui en a découlé a été alourdie par le fait qu'on ne peut augmenter la classe minimale sans provoquer une révision en chaîne des classes supérieures" situe bien le décalage qui existe par rapport à la reconnaissance de la P. telle qu'elle est prévue dans les textes et qui ne remet pas en question l'ensemble des coefficients salariaux.

Qui plus est la procédure a été contestée par les cadres techniques de production dénonçant "la dérive des modes opératoires requis" dans une période où selon eux les difficultés rencontrées dans la maîtrise du processus de production exigeraient une spécialisation accrue des opérateurs sur des tâches spécifiques" (20).

(20) Commentaire de S. CELERIER, auteur de l'analyse de ce cas particulier.

La relation d'un dernier cas vient encore étayer l'hypothèse avancée. Il concerne un établissement d'une grande entreprise du secteur informatique (fabrication de matériel) ayant à développer les capacités d'adaptation de son personnel du fait de la diversification et des modifications permanentes des fabrications. La P. est l'instrument d'acquisition des capacités à la mobilité interne, laquelle s'accompagne en général d'une promotion. De telle sorte que ce n'est pas la P. qui est reconnue (comme capacité ou aptitude, évaluée ex-ante, à occuper tel ou tel poste) mais la mobilité effective qui pourra être indispensable à un moment donné. On aboutit ainsi à une situation telle *"qu'il arrive que la qualification de l'individu n'ait plus aucun rapport avec sa classification. En effet, deux personnes peuvent occuper le même poste de travail et avoir une classification différente puisque celle-ci est liée aux promotions, à l'ancienneté, ... Il devient alors difficile, à partir d'une grille de classification, de se représenter les postes de travail"* (21). A tel point que l'élaboration d'un fichier des compétences s'est révélée indispensable afin d'identifier les qualifications effectives des salariés eu égard aux emplois successifs occupés et à leur formation initiale.

(21) Commentaire de M.B. ROCHARD, auteur de l'analyse de ce cas particulier.

IV - QUEL DIAGNOSTIC PEUT-ON FORMULER A PARTIR DE CETTE ANALYSE ?

Si comme on l'affirme de source bien informée "le polyvalent est une denrée rare qu'il faut rémunérer en conséquence" (22), il est tout à fait légitime de s'interroger sur la pertinence de l'usage que l'on fait du terme "Polyvalence" qui pour être porteur d'une certaine valeur (23) n'en est pas moins erroné eu égard aux réalités qu'il recouvre.

Comment admettre en effet qu'il s'agit simplement de l'utilisation intensive d'un instrument de gestion préexistant au service des exigences actuelles en matière d'organisation du travail ?

Celles-ci sont sans aucun doute à l'origine de la recherche de formules qui pour être satisfaisantes doivent précisément se démarquer des modes antérieurs d'utilisation des compétences qui se révèlent aujourd'hui inadéquats.

Ce sont alors les initiatives associées à cette recherche que l'on qualifie de polyvalence. On comprend que d'un certain point de vue l'on puisse résumer de la sorte une démarche qui se fonde bien sur le relâchement de la relation bijective "activités-individus" dans l'allocation des ressources en main-d'oeuvre. Mais dès lors que l'on érige en principe ce qui auparavant constituait l'exception, comment peut-on imaginer que les règles générales toujours en vigueur puissent être encore opérationnelles en matière de reconnaissance des compétences. Comment concilier le fait que tout le monde soit polyvalent avec le "droit" qui se fonde toujours sur le principe d'une spécialisation ?

(22) L'Usine Nouvelle - n° 47, 20 Décembre 1986.

(23) Il y a de toute évidence une connotation positive dans ce terme qui évoque toujours un "plus" ; pour appliquer un ensemble de mesures qui bouleversent nombre d'habitudes, on conviendra que le choix de leur dénomination n'est pas neutre.

En ce sens, beaucoup plus qu'une réalité précise, définie au regard de ces règles, la P. dont il est question ici serait davantage un processus engagé pour prendre une certaine distance vis-à-vis de pratiques antérieures couramment désignées comme le principal obstacle à la nécessaire adaptation de la gestion du personnel aux impératifs de la période.

Cette proposition ne signifie pas pour autant que les formes traditionnelles de la P. soient rejetées et abandonnées. Des accords sont toujours signés en application stricte des règles en vigueur ; l'analyse de leur contenu témoigne de la rigueur avec laquelle sont définies les conditions de sa mise en oeuvre et de sa reconnaissance (24).

L'idée serait celle de la coexistence de deux instruments complémentaires qui, sous une même désignation, auraient des domaines d'application distincts définis par rapport aux populations visées et au regard d'un horizon temporel donné.

La P. au sens strict, d'application très localisée, aurait encore toute sa raison d'être vis-à-vis d'une population d'ouvriers de métier détenteurs d'un savoir-faire spécifique et dont on pourrait difficilement se passer (25), même si l'actualité focalise trop souvent toute l'attention exclusivement sur le rôle des "nouvelles" qualifications.

Définie comme un ensemble de dispositions destinées à expérimenter de nouveaux modes d'utilisation des compétences, la P. qui se développe aujourd'hui concernerait une population plus jeune formée différemment (on n'ose pas dire "mieux") vis-à-vis de laquelle on privilégie l'adaptabilité et

(24) Cf. Par exemple la protocole d'accord (1983) et ses avenants (1984), portant sur la reconnaissance de la polyvalence à la Cellulose du Rhône et d'Aquitaine.

(25) On renvoie aux analyses de A. BARCET - C. LE BAS - C. MERCIER, sur le rôle des savoir-faire ouvriers et leur fonction de "régulation" comme contrepois "au risque d'une perte de maîtrise technique et d'un tarissement des possibilités futures d'innovations".

"Savoir-faire et changements technique" - Essai d'économie du travail industriel, 1985 p.66. P.U.L..

que l'on destine à des emplois évolutifs dont on connaît encore mal la configuration la plus efficiente (y compris à court terme).

Il y aurait en quelque sorte deux logiques de gestion non transposables afférentes à deux groupes professionnels (26).

Les résistances opposées par les plus anciens aux formules nouvelles que l'on voudrait leur imposer ici ou là tout autant que l'exposé des politiques de recrutement et de mise au travail des jeunes confirmeraient ce diagnostic.

La question reste cependant entière de savoir comment évoluera cette forme de dualisme et vers quel état il conduira, si l'on considère qu'il n'est qu'une étape dans la recherche d'un nouvel équilibre.

(26) Peut-être rejoint-on ici la conclusion de P. CASSASSUCE dans son analyse de la flexibilité présentée aux journées d'économie du travail du CNRS (Mars 1987).
- La P. traditionnelle serait l'outil d'une adaptation de type conjoncturel à la crise (flexibilité d'opportunité) : "amendement à la marge du mode de gestion de l'emploi qui repose sur une mobilisation du personnel sans changement dans le mode de gestion de la production".
- Une nouvelle forme de P. associée à "une flexibilité s'inscrivant dans une transformation en profondeur du mode de gestion de la production". L'auteur proposant alors la création d'un nouveau concept, la "polyvalence de flexibilité".

LISTE DES ENTREPRISES OU ETABLISSEMENTS ENQUETES

Monographie d'un établissement de production et de mise en forme de la fonte
P. CHASKIEL / B. FRIOT / H. LHOTEL
GREE Décembre 1985 - NANCY

Monographie d'une entreprise de tréfilerie et câblerie
C. MARRY / F. RYCHENER
LEST Septembre 1985 - AIX EN PROVENCE

Monographie d'un établissement de fabrication de matériels électroniques professionnels
C. LENEVEU
IRED Mars 1985 - MONT-SAINT-AIGNAN

Monographie d'établissements de production électromécanique et électronique
J.J. PAUL / F. ABILLAMA / M.T. RAPIAU
IREDU Juillet 1985 - DIJON

Monographie d'une entreprise de presse
M. KERLEAU - M. LEVAILLANT
LES Juin 1985 - Paris 13ème

Monographie d'une entreprise de fabrication de mini-ordinateurs
G. MARGIRIER
IREP Mars 1985 - SAINT-MARTIN-D'HERES

Monographie d'une entreprise de fermetures du bâtiment
F. FARIA DE OLIVEIRA
CEI Mai 1985 - RENNES

Monographie d'un établissement de fabrication de fils synthétiques
S. CELERIER
CEREQ Mars 1985 - Paris 15ème

Monographie d'une entreprise de filature de coton
C. AGACHE / M. AGNES / M. SUEUR
LAST-LASTREE Mai 1985 - LILLE

Monographie d'un établissement de fabrication de bières
M. FORTE / F. HERAN / C. NORDEMANN / M.C. REBEUH
BETA Mai 1985 - STRASBOURG

Monographie d'un établissement de fabrication de composants électroniques
et de matériel de bureau
M.B. ROCHARD
CRESEP Juin 1985 - ORLEANS

Monographie d'une entreprise sous-traitante à activités diversifiées (Etude,
fabrication, travail de bureau)
M. OURTAU / Y. DUPUY
CEJEE Mai 1985 - TOULOUSE

**UN SYSTEME DE CLASSIFICATION INCONTESTE
MAIS QUI TEND A SE DEVALORISER**

- Anne LEROLLE -

CEREQ

Janvier 1987

Une série d'enquêtes, menées dans le secteur de l'électronique professionnelle auprès de responsables de gestion des ressources humaines, mais aussi de représentants des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, révèle une quasi unanimité en faveur de l'accord conventionnel de 1975. Fait plus remarquable encore, toutes les parties prenantes énumèrent les mêmes avantages - simplicité, grille unique des non-cadres avec critères de classement homogènes, qui facilitent mobilités et adaptations et limitent les distorsions, intérêt des seuils d'accueil référés aux niveaux de l'Education nationale qui stabilisent l'ensemble - et mettent en avant l'absence totale de remise en cause de l'accord par les partenaires y compris ceux qui avaient refusé de signer.

Une étude plus approfondie amène cependant à nuancer cette apparente uniformité : d'une part, derrière l'unicité théorique de la grille et des critères d'évaluation, se maintiennent des divisions extrêmement rigides entre catégories, et d'autre part, les interprétations et les utilisations faites dans le contexte propre à chaque entreprise sont extrêmement diverses.

L'objectif limité de cette note est, sans rendre compte de toute la complexité des cas réels, de mettre en lumière, à la fois, les liens entre les pratiques de classification et l'ensemble de la politique de gestion des ressources humaines des entreprises et les contradictions que peuvent introduire les nouvelles conceptions de la gestion du personnel. Très schématiquement, il semble en effet que l'on puisse opposer des entreprises proches du modèle taylorien traditionnel où la hiérarchie sociale interne est conforme à l'échelle des classifications mais aussi relativement statique, et des entreprises où des transformations profondes permettent des évolutions individuelles et collectives, suscitent une intense réflexion sur les références de classement, mais aboutissent à dévaloriser les classifications conventionnelles.

Bien que le caractère limité de l'échantillon d'entreprises sur lequel s'appuie cette étude ne permette aucune conclusion d'ordre statistique, il est important de remarquer qu'aucun déterminisme technologique ou tenant à la situation commerciale ou financière ne s'impose. Chaque entreprise, en fonction de son histoire, de ses caractéristiques économiques et sociales, secrète une logique qui fait ensuite apparaître comme nécessaires et irréversibles les interprétations données au système de classification.

1. UNE GESTION FONDEE SUR LES CATEGORIES CONVENTIONNELLES

Les entreprises appliquant ce type de gestion de leur main-d'oeuvre sont sans doute plutôt des unités à faible valeur ajoutée par personne, mais cela ne signifie pas qu'elles soient peu dynamiques ou technologiquement en retard aussi bien en ce qui concerne leur produit que leurs moyens de production. L'organisation du travail taylorienne y est cependant considérée comme la méthode la plus rentable, la compétitivité exige que les coûts de main-d'oeuvre soient maintenus au plus bas niveau, et la stabilité sociale repose sur le respect des références traditionnelles.

Les catégories et les niveaux définis par la classification conventionnelle correspondent dans ces entreprises à des réalités sociales fortement marquées.

• Les O.S. : femmes le plus souvent, sont maintenues au plus bas de l'échelle hiérarchique. Elles se répartissent la quasi totalité des postes de fabrication, postes qui sont fort peu différenciés - les critères conventionnels d'autonomie, responsabilité, connaissances requises ne leur accordent généralement aucune valeur -. Quant à l'évaluation des personnes, elle se fait en fonction de critères spécifiques - habileté mentale, rapidité, dextérité, résistance à la répétitivité -. Ces qualités considérées comme "innées" pour les femmes ne justifient guère d'actions de formation. Mais elles ne permettent pas non plus de préparer une évolution éventuelle vers des emplois plus qualifiés prévus selon des critères totalement différents. Cette absence de promotion possible oblige à maintenir des systèmes de rémunération au rendement et de nombreux échelons de contrôle et d'encadrement hiérarchique.

* Les A.M. : contrôleurs, monitrices, chefs d'équipe, etc. gardent une importance considérable aussi bien numériquement que fonctionnellement. Ces postes rendus indispensables par la parcellisation du travail représentent aussi le seul débouché possible pour les ouvrières les plus exigeantes et les plus dynamiques. Leur classification est, conformément aux définitions de l'accord, supérieure à celle des personnes qu'ils encadrent mais reste faible, compte tenu de leur autonomie et de leurs connaissances techniques généralement limitées. Il est d'ailleurs intéressant de noter que fréquemment une classification de P₁ (II₁) dans un atelier d'O.S. (I₃) correspond plus à un premier niveau hiérarchique qu'à un emploi de "professionnel". En effet la distance entre O.S. et A.M. est moins infranchissable que la barrière qui sépare O.S. et O.P. - même si un glissement des classifications dû à la montée du SMIC tend à situer cette séparation entre les échelons II₁ et II₂ et non plus entre I₃ et II₁ -.

* Les O.P. : ils représentent l'image type de l'ouvrier. Dans ce cas la cohérence semble totale entre les critères d'évaluation, les échelons de la classification et le contenu de l'activité. Du jeune détenteur d'un CAP dans la spécialité exercée au P₃, la progression correspond effectivement à une maîtrise croissante du produit et des techniques de production, de la théorie et du savoir-faire. La prime d'ancienneté peut être considérée comme une légitime valorisation de l'expérience acquise. Les débouchés comme "expert" (T.A.) ou comme responsable d'atelier (A.M.) permettent une amplitude de carrière réellement ouverte (de II₁ à IV₃). Régleurs, équipes d'entretien, mécaniciens sont les représentants caractéristiques de cette catégorie idéale de la classification, pour laquelle les échelons s'adaptent à une hiérarchie interne forte et reconnue, les critères d'évaluation peuvent s'enraciner dans une tradition de métier, l'autonomie enfin croît de façon cohérente avec les responsabilités et les connaissances requises. Mais, dans le secteur de l'électronique en tous les cas, on ne peut que s'interroger en constatant que cette catégorie de référence ne comporte qu'un bien petit nombre de personnes, et est à la fois totalement fermée et souvent étrangère aux ouvriers de fabrication proprement dits.

• **Les Techniciens** : peu nombreux, très séparés de la production, ils sont gérés de façon totalement séparée malgré l'unicité de la grille et le recouvrement des niveaux. Les critères qui leur sont appliqués, valorisant essentiellement les compétences techniques et l'initiative hors pouvoir hiérarchique, les différencient à la fois de l'encadrement et des ouvriers. Mais dans ce cas également les définitions conventionnelles représentent un cadre facilement utilisable pour les classements hiérarchiques propres à la catégorie des A.T.

Ce type de gestion des classifications se caractérise ainsi par une évaluation des postes et des individus très différente suivant les catégories, par une grande étanchéité des frontières entre O.S. et O.Q. entre O.Q. et A.T., et par une forte corrélation entre l'échelle des salaires de base et celle des classifications, les primes d'ancienneté et toutes les formes de rémunérations du rendement représentant l'essentiel des différenciations salariales pour les ouvriers de fabrication.

Contrairement à l'impression donnée par les discours d'entreprises en flèche et de spécialistes de gestion de personnel, ce schéma est loin d'être dépassé, il est même peut-être encore largement répandu au moins sous certains de ses aspects, mais il est vrai que de nombreuses entreprises tentent de faire prévaloir une autre logique.

2. LA REMISE EN CAUSE DE LA GESTION TRADITIONNELLE

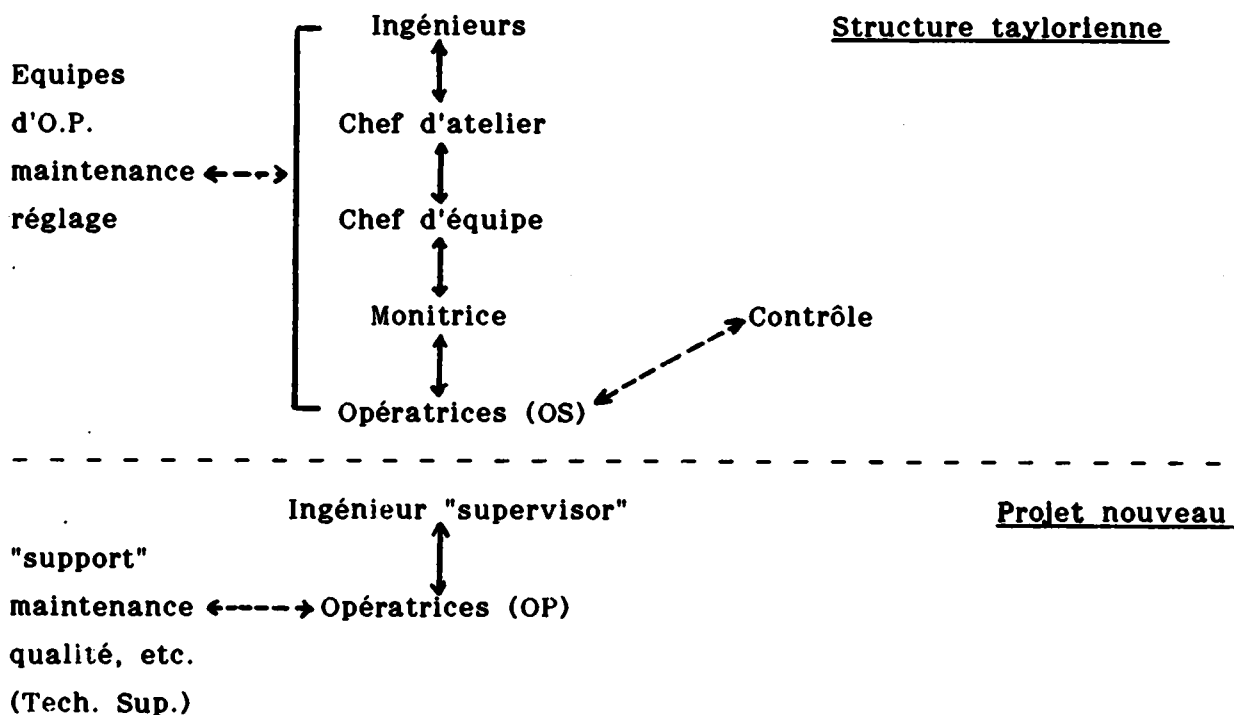
Les efforts déployés pour lutter contre les conséquences bien connues de la gestion taylorienne - démotivation, absentéisme, importance des défauts de qualité -, la nécessité de réagir à la crise par de nouvelles voies d'amélioration de la productivité - évolution rapide des produits et amélioration des moyens de production -, l'aggravation de la situation de l'emploi qui limite le turn over et exige une adaptation de la main-d'oeuvre interne, la limitation de l'inflation enfin, qui rend impossible les fortes augmentations salariales, ont amené de nombreuses entreprises à considérer l'amélioration de la gestion de leurs "ressources humaines" comme un élément décisif de leur compétitivité. Une autre logique s'élabore, fondée sur la prise

en charge par chaque salarié des objectifs de l'entreprise. Dans cette perspective d'importants "investissements" humains - niveau élevé des rémunérations et des exigences de recrutement, formations continues croissantes, amélioration des perspectives de carrière - sont complétées par des réorganisations du procès de production, destinées à accroître la productivité des équipements et des forces de travail, la qualité des produits et la rapidité d'adaptation aux exigences du marché.

Cette évolution remet en cause, à la fois les équilibres hiérarchiques antérieurs, les frontières et rapports entre les catégories et les critères d'évaluation traditionnels.

• L'évolution de la définition des catégories

Favorisée par l'automatisation mais, ni exclusivement réservée aux entreprises très avancées dans ce domaine, ni obligatoirement induite par les automatismes, une nouvelle structure hiérarchique tend à remplacer le schéma pyramidal.



Cette transformation justifiée, d'après les responsables, aussi bien par l'évolution des mentalités que par les exigences de réduction des coûts et les transformations du procès de production, aboutit progressivement :

- à la définition d'"emplois" d'opérateurs. Suivant les unités, les projets sont plus ou moins avancés mais ils semblent aller tous dans le même sens : il s'agit de remplacer les postes parcellisés d'O.S. et la polyvalence horizontale éventuelle des opérateurs, par des "emplois" regroupant dans des ensembles logiques, à la fois des postes auparavant juxtaposés et des activités correspondant dans l'organisation précédente à des niveaux différents - par exemple un opérateur surveillera plusieurs équipements (regroupement horizontal) et sera responsable aussi bien du chargement des machines que du contrôle du produit et de la première maintenance (regroupement vertical). Cet élargissement des emplois d'opérateurs permet de dessiner des progressions de carrière théoriques, d'un niveau de débutant ne tenant effectivement qu'une partie du poste, à un niveau d'opérateur capable d'assumer la responsabilité complète de l'emploi dans sa globalité et même de jouer un rôle pédagogique à l'égard des opérateurs débutants.

Parallèlement à l'élargissement de leurs champs d'activité les opérateurs voient également s'ouvrir leurs relations sociales et leur autonomie puisqu'il leur appartient de saisir directement en fonction des besoins, les services "supports" (qualité, maintenance, ingénierie...). Enfin, ces exigences nouvelles suscitent des besoins de formation (multiplication des expériences de CAP de "conducteur de machines automatisées" par unités capitalisables) :

- à la disparition progressive des AM et régleurs. Ces deux catégories fondamentales dans le schéma taylorien voient leurs fonctions disparaître pour les premiers et être grignotées par les opérateurs pour les deuxièmes.

Il s'agit là d'un mouvement de laminage des anciens ouvriers professionnels et des niveaux supérieurs d'ouvriers de fabrication qui transparaît mal dans les statistiques : le passage en catégorie II des anciens O.S. "compense" le remplacement des O.Q. de maintenance, de fabrication de

prototype, réglage, contrôle, etc. par des matériels plus élaborés (CAO FAO) ou/et par quelques techniciens supérieurs assistant les nouveaux opérateurs-régisseurs, et la réintégration des AM des premiers niveaux dans la catégorie des opérateurs.

Ces modifications des frontières entre catégories et de la répartition des fonctions sont encore trop récentes pour que l'on puisse tirer un bilan définitif de leurs conséquences. Les épreuves de force entre les catégories qui progressent et celles qui se sentent contestées peuvent se résoudre de façon fort différentes. On ne peut que constater actuellement la contradiction existant entre l'ouverture relative des carrières d'opérateurs et l'élargissement considérable du "fossé" créé entre ouvriers et techniciens supérieurs à la fois par le relèvement des exigences techniques des emplois de maintenance, contrôle, etc. et par la disparition des postes servant auparavant de débouché aux carrières ouvrières.

• Une réflexion sur les critères d'évaluation

L'intérêt croissant porté aux "ressources humaines", la volonté de mieux maîtriser les coûts et les évaluations de main-d'oeuvre ont suscité une grande vague d'analyse-évaluation des postes en même temps que la mise en place de procédure d'appréciation des personnes. Cet effort supposait la définition préalable de critères de classement. Les choix et les méthodes sont aussi nombreux que les entreprises, mais il est intéressant de remarquer, d'une part, que les critères conventionnels ont été généralement jugés corrects mais très insuffisants - les postes sont évalués par une autre méthode et l'échelle obtenue est ensuite traduite dans les niveaux-échelons de la convention -, d'autre part, que cette réflexion s'est faite le plus souvent hors de toute négociation, sans recours aux instances syndicales et professionnelles, soit de façon indépendante dans chaque unité, soit avec l'appui de cabinets-conseil choisis en fonction des orientations politiques générales des responsables.

L'évaluation des postes réalisée le plus souvent par des comités, constitués de responsables de différents niveaux et secteurs, représente un travail de longue haleine, mais généralement jugé fort enrichissant. L'accord

des participants semble se faire aisément sur les critères à retenir et leur pondération - quelle qu'en soit la formulation, les notions d'exigences techniques, d'importance de l'information véhiculée, d'autonomie par rapport au niveau hiérarchique supérieur, de part d'initiative et donc de conséquences des erreurs, de responsabilité en termes de relations sociales, se retrouvent toujours -, mais les conséquences et l'intérêt de cette réflexion collective tiennent peut-être surtout à l'examen et éventuellement à la remise en cause de chaque poste à la lumière de sa finalité pour l'entreprise.

Des contradictions inattendues peuvent ainsi apparaître : par exemple, il est fréquent de s'apercevoir que des postes jugés de peu de valeur sont cotés à un niveau élevé par l'application des critères ci-dessus, dans la mesure où les outils, procédures et contrôles ont été peu ou mal définis ; inversement des postes d'opérateurs sur machine que l'on avait attribués aux ouvriers les plus qualifiés à cause du "prestige" de l'équipement ou dans la période de définition initiale, peuvent ultérieurement révéler sans aucune marge d'initiative et donc d'un faible niveau. De façon générale il apparaît que les réévaluations de postes ouvriers se traduisent le plus souvent par une dévalorisation en raison de l'automatisation, de la définition plus stricte des procédures, de la diminution des interventions manuelles donc des exigences de dextérité, ou des nuisances. Cette constatation, socialement insupportable, surtout lorsqu'elle se conjugue avec la diminution du turn over due à la crise, est un nouveau motif de réorganisation de la division du travail. La solution la plus conforme semble-t-il aux recherches d'amélioration de la productivité consiste à revaloriser les postes par introduction de tâches de nature différente - contrôle, gestion de flux - et portant plus sur les moyens de production que sur le produit lui-même.

Mais, si ces modifications accroissent effectivement la marge d'initiative des emplois, elles exigent de la part des opérateurs des qualités totalement différentes de celles qui leur étaient demandées dans l'organisation antérieure.

L'appréciation des personnes. La volonté de motiver chaque salarié, de l'inciter à prendre personnellement en charge les objectifs de l'entreprise, de le rendre responsable de sa propre carrière, rend nécessaire

une évaluation systématique des individus. De ce jugement porté par la hiérarchie directe selon des méthodes et procédures diverses et plus ou moins formalisées dépend le niveau du salaire, qui dans le cadre de l'individualisation des augmentations n'est plus rigoureusement défini par la classification, les éventuelles promotions dans un même emploi, puisque différents niveaux de classification sont généralement prévus en fonction de la plus ou moins grande maîtrise du poste, enfin la carrière ultérieure, dans la mesure où l'appréciation est de plus en plus dynamique et prévisionnelle.

La plupart des méthodes s'efforcent d'harmoniser les critères d'évaluation des postes et des personnes ; mais analyser des performances et plus encore des potentiels est une entreprise autrement délicate que la cotation des postes. Les critères conventionnels se révèlent totalement insuffisants et les entreprises semblent presque toutes actuellement, en phase d'expérimentation, de tâtonnement même : l'élaboration progressive d'outils divers - fichiers des compétences, tables de remplacement, documents standardisés d'appréciation annuelle - le développement de la formation de l'encadrement et le recours ultime au jugement de la hiérarchie directe, se complètent pour tenter de cerner au plus près la réalité complexe et mouvante des ressources humaines.

L'importance de l'enjeu et la part de subjectivité inhérente à cette démarche expliquent que c'est sur ce point beaucoup plus qu'à propos de l'évaluation des postes que se manifestent des conflits ou au moins des contradictions d'interprétation.

Pour les responsables au plus haut niveau - direction générale ou direction des ressources humaines - la préoccupation essentielle est la capacité de prise en charge positive des objectifs fluctuants de l'entreprise. Ils tendent donc à valoriser les éléments susceptibles de représenter des atouts pour l'adaptabilité et l'initiative créatrice : formation initiale élevée, volonté de faire carrière, combativité, acceptation de la mobilité, profil "d'entraîneur d'hommes". Ces critères sont ceux qui ressortent le plus nettement dans les documents de recrutement et d'appréciation des cadres.

Les responsables opérationnels semblent plus sensibles à la facilité de déroulement du travail quotidien, donc au maintien des équilibres sociaux locaux. Leurs références sont ainsi en partie conformes à celles de la direction - l'initiative individuelle sous la forme "propositions constructives", l'autonomie qui permet une réponse rapide aux aléas, la facilité d'adaptation à des activités nouvelles sont évidemment considérées comme des points positifs -, et en partie différentes - la formation théorique n'est pas un critère prioritaire, la disponibilité horaire et l'assiduité prennent le pas sur la mobilité, la discipline, la conscience professionnelle et la bonne humeur sont plus importantes que la compétitivité, la polyvalence horizontale plus que l'intérêt pour les problèmes dépassant le cadre immédiat de l'activité -.

Enfin, les intéressés eux-mêmes ont des systèmes d'évaluation composites, compromis entre les valeurs de leur propre culture et les critères qui leur semblent "expliquer" les promotions et rémunérations effectives. La situation est très différente suivant les catégories et les individus.

Dans le cas des techniciens supérieurs et cadres, la cohérence entre les critères de l'entreprise et ceux des individus semble grande, particulièrement dans le cas des jeunes B.T.S/D.U.T ou ingénieurs de grandes Ecoles. Cela explique sans doute en partie la faveur dont jouissent ces catégories, mais pose avec d'autant plus d'acuité le problème de l'étroitesse de la plage de carrière dévolue aux techniciens supérieurs.

En revanche, les anciens O.S. se trouvent déchirés entre leur propre image de la qualification qui reste souvent celle du modèle artisanal (travail bien fait, maîtrise du produit), les critères de rendement qui ont jusqu'à présent assuré leur rémunération et leur reconnaissance (rapidité, respect des normes, assiduité, polyvalence horizontale) et les nouvelles exigences qui leur sont proposées. Ce que la hiérarchie présente volontiers comme des attitudes casanières ou sclérosées ne doit-il pas plutôt être interprété comme la crainte d'abandonner une forme de compétence qui a fait ses preuves, pour une autre, dont on ne sait pas encore si elle sera réellement enrichissante dans tous les sens du terme.

Cette opposition est totale dans le cas des A.M. et des O.Q. traditionnels, qui se sentent promis à une rapide déqualification et entendent présenter comme des "contre valeurs" les qualités qui ont été le fondement de leur promotion - maîtrise du produit, expérience-ancienneté, sens de la hiérarchie de métier, mémoire des procédés de fabrication, etc. -.

3. DES ORIENTATIONS POLITIQUES DIFFERENTES POUR ATTEINDRE LE CONSENSUS

Sources de conflits latents ou ouverts, en tous cas freins à la motivation et à la communication interne nécessaires, ces divergences doivent être intégrées dans un compromis acceptable. De même, la stabilité sociale des entreprises exige que soit régulée la contradiction entre une valorisation omniprésente de l'initiative, de la compétitivité, du changement, et des perspectives réelles de promotion et d'enrichissement du travail extrêmement limitées. Les statistiques d'effectifs et l'étude des itinéraires individuels montrent en effet qu'à de rares exceptions près, les transformations actuelles aboutissent, soit à une légère translation vers le haut de catégories sociales qui restent nettement séparées, soit au "remplacement" d'O.S. femmes quittant l'entreprise sous diverses formes par de jeunes diplômés, mais en tous cas fort peu à des promotions individuelles et collectives significatives. Les nouveaux emplois d'opérateurs permettront-ils de reconstituer des carrières ? Il est trop tôt pour pouvoir répondre à cette interrogation mais, sauf à recréer des postes d'encadrement intermédiaire, on ne voit pas de débouchés spontanément accessibles à ces ouvriers de fabrication dans la mesure où des formations très lourdes seraient nécessaires pour atteindre les niveaux de techniciens.

Dans toutes les entreprises qui ont entrepris de mettre en place une nouvelle politique de gestion positive des ressources humaines, le cadre des classifications traditionnel, conservé pour l'administration quotidienne et comme première approche de la situation des individus et des groupes, est considéré comme inadéquat pour la gestion.

Une orientation de recherche, qui semble largement répandue, consiste à compléter la grille des classifications par la définition de filières, de "familles" d'emploi. Sans revenir aux métiers rigides et surtout trop nombreux des classifications antérieures, le but est de réaliser des regroupements cohérents et progressifs d'emplois permettant de programmer les évolutions individuelles. Certes, toute automaticité est bannie, mais des repères facilitant la planification et sécurisant les individus peuvent être mis en place et surveillés.

En revanche les entreprises s'opposent sur l'importance de la référence à une grille hiérarchique établie - grille de salaire et grille de classification - pour parvenir au consensus social.

• Les politiques fondées sur la compétition

Ces politiques de GRH sont caractérisées par trois traits significatifs : le postulat que la compétitivité de l'entreprise dépend de la compétitivité individuelle des salariés, la priorité donnée à l'incitation par le niveau des rémunérations, le primat de l'individu et la défiance par rapport aux corps intermédiaires.

Dans ce cadre, les conventions et réglementations extérieures à l'entreprise sont généralement jugées néfastes. Un niveau des salaires fort supérieur aux minimums conventionnels permet de s'en affranchir tout en restant dans la légalité.

Pour assurer la cohérence et la mobilisation de l'ensemble, ces politiques mettent en oeuvre une série de pratiques complémentaires :

- une évaluation scientifique des postes : ce cadre structurel dont la rigueur se veut incontestable, permet à la fois, à l'entreprise de maîtriser ses coûts et aux salariés de repérer le champ des possibles ;

- une compétition "sportive" encouragée entre les individus pour l'affectation sur les emplois, facilitée par une grande mobilité et de fortes dépenses de formation ;
- une dissociation très importante entre la classification des individus (normalement identique à celle du poste occupé) et leur rémunération - l'éventail des salaires pour chaque échelon est très ouvert et les augmentations sont définies en fonction de l'analyse des performances individuelles ;
- une volonté manifeste d'éliminer les barrières et de favoriser les progressions individuelles qui peuvent seules garantir une motivation importante : les recrutements effectués dans une perspective d'emploi "à vie" et non pour un poste précis ont un niveau d'exigence très élevé ; les débutants sont assez systématiquement intégrés sur des postes inférieurs à leur formation initiale, mais progressent rapidement ; la préoccupation est moins d'enrichir des postes d'exécution servant de test, que de gérer correctement la mobilisation promotionnelle des salariés.

Il semble que ce type de politique "à l'américaine" parvienne effectivement à élargir les possibilités d'évolution individuelle. Elle se heurte cependant à plusieurs difficultés :

- comment maintenir une possibilité d'aspiration ascensionnelle suffisante, quand l'expansion et donc les accroissements d'effectifs diminuent ?
- comment intégrer dans ce mouvement des catégories dont l'avenir est malgré tout assez limité ? Cette politique correspond bien à l'état d'esprit des cadres et techniciens, mais les ouvriers y adhèrent plus difficilement ;
- comment enfin éviter que la valorisation à l'extrême de la mobilité et de la compétitivité, l'importance de la rémunération des performances individuelles, ne suscitent conflits, comporte-

ments individualistes et finalement inefficacité ? Quelles peuvent d'ailleurs être les bonnes références de mesure des performances pour des activités collectives ou déterminées de l'extérieur ?

• Les politiques fondées sur la participation

Contrairement aux précédentes, ces politiques fondent la compétitivité moins sur la compétition que sur le consensus et la cohésion collective et font le pari que le sentiment de participer à une aventure commune peut compenser un niveau de rémunération moins attractif.

Dans cette perspective, l'évaluation des postes et des individus se caractérise moins par sa rigueur scientifique que par son caractère collectif et largement ouvert - aux intéressés et à leurs représentants - et par l'organisation de diverses formes de contrôles mutuels destinés à limiter l'arbitraire. La réflexion et l'accord final sur les évaluations semblent plus importants que le niveau exact des résultats. Les réorganisations de la répartition des tâches visent explicitement à enrichir les emplois, à développer les formules de responsabilité collective de type "équipes autonomes". En revanche les différenciations de classification et de rémunération en fonction des mérites individuels existent généralement, mais restent très inférieures aux séparations entre catégories, pour éviter les risques de conflits à l'intérieur des collectifs de travail et entre eux. Dans le même but de limiter les contestations possibles, les procédures et résultats de classifications sont souvent publics. Les difficultés rencontrées par de telles politiques découlent de ces caractéristiques :

- pour répondre à un besoin de l'entreprise, des promotions exceptionnelles peuvent être organisées, de même on n'hésite pas à aménager des emplois "sur mesure" pour s'adapter aux profils des individus, mais les possibilités globales de promotions individuelles restent plus limitées, les barrières entre catégories plus marquées que dans les entreprises précédentes ;
- l'importance accordée à la cohérence des groupes, exige du temps - réunions multiples - et rend difficile la communication

entre catégories dont les cultures différentes ont été préservées, et ceci d'autant plus que la mobilité interne est moins grande. Les problèmes sont particulièrement aigus pour de grandes entreprises qui préfèrent donc des modes de gestion décentralisés par petites unités autonomes. La transformation et l'unification des mentalités collectives est si difficile à obtenir que certaines entreprises semblent préférer avoir recours à la sous-traitance que de devoir gérer ensemble des populations dont les intérêts et les comportements sont trop opposés ;

- la question est surtout de savoir jusqu'où peut aller cette culture du "participatif" : peut-elle représenter un réel ciment social, peut-elle entretenir à terme une motivation suffisante pour assurer le dynamisme et l'adaptabilité recherchés ?

Les réticences des premiers niveaux de la hiérarchie sont des symptômes aussi fréquents que significatifs de cette inquiétude.

. . .
.

Les classifications, entendues au sens très large d'échelle de référence des rémunérations et de cadre des situations relatives des individus et des catégories, restent bien évidemment un point fondamental des relations sociales dans l'entreprise. Mais la situation actuelle semble caractérisée par deux traits spécifiques : d'une part, l'enjeu s'est déplacé vers la maîtrise des conditions prévisionnelles d'emploi des forces de travail, maîtrise que les classifications conventionnelles sont incapables de régler, d'autre part, la contradiction entre les objectifs de motivation individuelle et collective et les possibilités réellement ouvertes dans le cadre de la masse salariale imposée éclate au vu des mobilités individuelles et des rémunérations effectivement pratiquées.

L'absence de négociation sur ces problèmes décisifs aboutit à une souplesse jugée favorable, mais est aussi source d'incompréhension, d'anxiété et de conflits. Beaucoup d'entreprises sont d'ailleurs conscientes du problème, mais de façon caractéristique, elles sont plus tentées de le résoudre par la mise en place de nouvelles formes de concertation internes à l'entreprise que par le recours à des négociations nationales ou de branche. On peut se demander quelles seront les conséquences de ces tentatives aussi bien sur l'évolution des différents acteurs au sein des entreprises - direction, hiérarchie, salariés individuels, syndicats - que sur les équilibres sociaux au-delà de l'entreprise.

Dans le contexte actuel de restriction des effectifs, en particulier ouvriers et employés peu qualifiés, la gestion prévisionnelle des ressources humaines comporte un aspect sélectif très sévère. Entre les catégories et au sein des catégories, un classement attentif sépare les individus et les groupes "à potentiel" qui constituent le noyau dur des effectifs et bénéficient des formations, des postes enrichis, des promotions et des augmentations, des éléments marginaux promis à un turn over ou à une déqualification plus ou moins dramatique. Les critères de sélection sont assez déterminés - encore que la marge puisse être grande entre les objectifs définis et les pratiques réelles - mais ce qui semble moins clair, quoique déterminant dans une perspective de reconversion, ce sont les conditions qui favorisent ou freinent le développement des qualités actuellement valorisées, ce sont les caractéristiques des individus rejetés, ce sont les conséquences éventuelles de cette sélection qui pourrait aboutir d'un côté à l'exclusion d'une population importante et de l'autre au regroupement dans les entreprises d'individus aux profils identiques.

**LES CLASSIFICATIONS DU TEXTILE : INTERROGATIONS
A PARTIR DE LA COEXISTENCE DE PLUSIEURS
TYPES DE CLASSIFICATIONS**

- Christiane ROLLE -

CEREQ

Juin 1987

1. D'UN MODELE DE CLASSIFICATIONS A UN AUTRE ?

Les examens périodiques des classifications conventionnelles, prévus par la loi, réactivent le débat sur la capacité des classifications à saisir de manière satisfaisante les emplois réels et à s'adapter aux évolutions qui affectent ces emplois.

1.1. Qu'est-ce qu'une bonne classification ?

Toutefois, la portée des accords en matière de définition professionnelle et de salaires dépendant de la qualité des classifications, la définition de ces qualités ne va pas sans contradictions. Les classifications sont supposées concilier une richesse d'informations sur les emplois, de manière à saisir précisément les identités professionnelles qu'elles ordonnent et hiérarchisent, avec une plasticité suffisante pour faire face à toutes sortes de changements. Sans oublier qu'on leur demande d'être d'utilisation commode et de pouvoir être immédiatement compréhensibles par tous les intéressés.

Il n'y a pas non plus identité de vue entre les partenaires sociaux quant aux formules à retenir pour ces codifications et à la manière de les interpréter. S'il est vrai qu'employeurs et salariés débattent sur l'interprétation des codifications, pour savoir par exemple si elles désignent le poste ou l'individu ou quel degré de contrainte leur est reconnu dans la fixation des salaires, ces deux groupes ne se retrouvent pas identiques lorsqu'il s'agit, par exemple, de préciser des solutions relatives aux techniques de classement. Des variations existent d'une branche industrielle à l'autre.

(*) Texte rédigé à la suite d'observations exploratoires dans l'industrie textile (filature-tissage), à savoir, observations de réunions, visites de deux entreprises et examen de textes d'accords.

Le débat a notamment porté depuis plus de dix ans sur différentes modalités de classification. Le fait marquant a été en 1975 la signature de "l'accord métallurgie" pour l'adoption de classifications dites "grilles à critères classants". On estime généralement qu'il s'agit là d'une "rupture" (1) avec les classifications antérieures, classifications proches de listes de métiers dites du type "Parodi". Par contraste avec ces classifications, jugées traditionnelles, les nouvelles grilles ne procèdent pas du "constat" mais donnent une méthode de classement : une grille hiérarchique et des critères pour situer les emplois sur cette grille.

1.2. Richesse et rigidité des catégories empiriques, universalité et abstraction des critères classants, variations sur un débat vieux comme les classifications...

Les classifications traditionnelles enregistrent des niveaux et des spécialités sous la forme d'appellations professionnelles. "Ouilleur" par exemple, "on sait ce que cela veut dire", "les gens s'y reconnaissent", disent couramment les utilisateurs de ces nomenclatures. Cette richesse de signification tire son origine de tout un référentiel d'histoire sociale et technique. Mais rapportées à un contexte où les éléments de cette histoire se dissolvent, ces appellations se révèlent imprécises et sources de désaccords.

Le schème, hérité des métiers, se poursuit en une version modernisée en termes de qualification professionnelle. L'avantage de référentiels établis dans cette logique tient au large champ d'application de leurs rubriques. De plus, ces rubriques s'appuient sur une vision suffisamment synchrétique de la qualification pour que les classements d'emplois n'exigent pas à tous moments la cotation précise de chaque poste ou la mesure pointilleuse des performances individuelles. Cet avantage a pour revers les imprécisions

¹ Jean Saglio utilise ce terme après François Eyraud et écrit à propos des classifications de la métallurgie : "Le système des hiérarchies reposait sur un simple constat contractuel des différences, on se prépare alors à faire autre chose." J. Saglio "Hiérarchies salariales et négociations de classifications France, 1900-1950" Travail et emploi, n°27, mars 1986.

et les risques de désaccords déjà indiqués, à moins qu'une organisation sociale adéquate n'en prévienne le développement.

Les nouvelles classifications, dégagées des formes des métiers expriment crûment le fait hiérarchique, "un ordre salarial" selon les termes de J.Saglio. En tant que dispositif pour le classement des emplois ces nouvelles classifications s'offrent en outre à absorber toute nouvelle configuration d'emplois. Leur adaptabilité ne va pas sans fragilité. Privé de tout enrobage par la tradition, le fait hiérarchique est donné dans toute sa brutalité. On ne sait plus où se déroule désormais le jeu complexe "qui consiste à définir les valeurs sociales et les positions des individus et des groupes les uns par rapport aux autres" (2). Ce jeu ne faisant plus l'objet des négociations de branche, se trouve reporté à l'application.

La redéfinition des positions professionnelles passe dans les nouvelles grilles par le filtre de critères qui ne sont pas sans ambiguïté. Comment donnera-t-on une définition précise aux critères d'autonomie et de responsabilité, est on en état de les mesurer partout de manière semblable? C'est pourtant de la capacité à leur donner des mesures incontestables que dépendrait la possibilité de ne pas faire reposer les classements d'emplois sur le seul niveau de formation; ce critère étant le seul dont la mesure échappe à la fois aux employeurs et aux salariés.

1.3. En quels termes juge-t'on des classifications ?

Les polémiques suscitées par l'apparition des grilles à critères classants ont peu à peu évolué. D'abord consacrées aux principes elles ont été normatives et générales. Par le fait même sans doute, les questions relatives à l'application des classifications étaient reléguées au rang de questions subordonnées. La situation s'est progressivement retournée à la faveur notamment d'observations de pratiques d'entreprises.

² Jean Saglio article cité.

Mais passer d'une réflexion générale sur les modes de classement à des observations et des comparaisons de types d'entreprises, laisse entre les deux niveaux des espaces d'analyse et d'observation importants. En particulier si, comme le rappelle J.Saglio, il y a trois intervenants à considérer lorsqu'il est question de définir les salaires, à savoir les organisations patronales, les organisations de salariés et l'Etat, il importe de disposer de niveaux d'analyse où leurs interventions sont toutes les trois observables.

On pourrait se proposer d'étudier les négociations dans les branches industrielles où les accords sembleraient paradoxaux ou en tous cas peu déchiffrables par le seul examen des inconvénients ou avantages du modèle de classification adopté. On observe en effet que dans certaines branches se négocient ou se reconduisent des classifications type Parodi. Dans le même temps il ne semble pas y avoir d'exemple où des branches ayant mis en place des classifications plus formalisées envisageraient de revenir à des formules descriptives, en ce qui concerne au moins les accords de branches. Parallèlement, des entreprises se servant d'outils sophistiqués pour le classement de leurs emplois, déclarent réhabiliter pour leur propre compte la perspective du métier afin de constituer des familles d'emplois. Mais ailleurs, dans certaines entreprises où le métier est la formule officielle de classement, les traces peuvent en être peu visibles dans les pratiques d'organisation et de gestion des emplois.

Une fois constaté que chaque type d'accord suppose l'acceptation d'avantages et de faiblesses du modèle de classement adopté, qu'il n'est pas nécessairement aberrant pour les branches qui s'y résolvent, de passer des accords de type traditionnel, il devient nécessaire de rechercher les méthodes nécessaires à l'éclaircissement des situations observables. C'est un fait que l'idée selon laquelle les classifications différentes correspondent à des situations différentes des branches d'activité ne fournit pas l'ensemble des éléments empiriques dont nous avons besoin. En effet :

- Ou bien l'on suppose que les classifications, type Parodi par exemple, sont choisies parce qu'elle correspondent le mieux aux besoins de la branche qui les utilise. Dans ce cas on s'oblige à devoir montrer, pour cet exemple, que l'optique "métier" reste structurante, en dépit de changements dont il faut prouver qu'ils n'entament pas les caractéristiques essentielles des emplois, et que les composantes principales des métiers restent stables ;

- Ou bien on envisage le fait que ces classifications sont établies ou reconduites pour des raisons qui restent imprécises, éventuellement moins positives que dans l'hypothèse précédente, à savoir par exemple la difficulté pour une branche à modifier ses repères par crainte des turbulences que cela entraînerait...

La première perspective est explorée par des recherches où sont décrites des formes sociales de métiers pouvant se préserver sous certains de leurs aspects. Il demeure pour ces analyses une difficulté à démontrer jusqu'à quel point, les aspects des professions qu'elles mettent en évidence sont suffisamment structurants pour que les classifications qui reposent sur eux jouent le rôle qu'on en attend. Savoir par exemple si elles s'articulent, dans les conditions que le modèle d'analyse présuppose, avec les pratiques d'organisation du travail, de recrutement, d'allocation de main d'oeuvre, les modalités d'apprentissage...

La seconde voie a l'inconvénient de ne pas proposer de direction précise d'analyse. Elle présente toutefois l'intérêt de ne pas présupposer de norme, notamment celle qui consiste à exiger une adéquation entre les classifications et les emplois, au sens où chaque rubrique définirait des caractéristiques détaillées des emplois. Elle envisage plutôt les classifications sous l'angle d'une pure technique de classement dont la portée dépend sans doute de la modalité de classement retenue mais au moins autant de l'usage qui en est fait et des conditions de cet usage. Ce ne serait pas tant les types de classifications qui importeraient, que la manière dont les entreprises tiennent compte des scolarités, enregistrent les apprentissages, les performances

individuelles, constituent les caractéristiques de postes, comptabilisent les mobilités, les évolutions professionnelles, donnent sens aux efforts consentis par les salariés pour toutes sortes d'adaptations...

A trop attendre que les classifications professionnelles reflètent fidèlement la réalité des emplois, on s'expose à sous estimer le fait qu'en réalité elles n'enregistrent pas ce qui serait la vérité des "qualifications" mais certain attributs "des travailleurs dans leur temps de travail" (3).

Enfin cette approche des classifications ne fait pas porter l'essentiel de l'analyse sur la recherche d'invariants ou la délimitation de changements, elle invite au contraire à trouver des dispositifs de recherche qui les intègrent, adoptant en cela le point de vue de P.Naville lorsqu'il écrit :

"Si la question de la "qualification" revient aujourd'hui avec une telle insistance dans les recherches, c'est justement parce que les transformations récentes dans les techniques de production industrielle (service compris) ont bouleversé les notions traditionnelles ... Il en résulte une nouvelle définition des qualités, modes d'adaptation et d'apprentissage, par référence au nouveau marché du travail. Ce changement entraîne conflits, luttes, grèves, négociations, codifications, tous dépendant d'une situation de ce marché où des facteurs comme la hiérarchie des salaires, la durée hebdomadaire du travail, les garanties statutaires d'emplois jouent un rôle décisif" (4).

Nous avons voulu approfondir ces réflexions en les appliquant à l'exemple du textile. Ce domaine présente une situation particulièrement complexe en matière de classifications, tout à fait approprié pensions nous à un travail exploratoire sur les axes et les méthodes d'étude des classifications professionnelles.

³ Pierre Naville, L'Année sociologique 1979-1980 "Qu'est-ce que la qualification du travail ?", pp 497-503.

⁴ P.Naville, art. cit., souligné par nous.

2. LES ACCORDS TEXTILE

De toutes les catégories de salariés du textile les ouvriers ont été les derniers à bénéficier d'un accord national en matière de classifications professionnelles. Il a fallu que s'écoulent dix années, depuis le moment où les agents de maîtrise ont vu leur situation professionnelle organisée contractuellement, pour que les ouvriers bénéficient à leur tour de dispositions semblables. Entre temps, les partenaires sociaux s'étaient mis d'accord sur les classifications d'employés et de techniciens.

Deux conceptions différentes ont été à l'oeuvre dans cette série de négociations. La spécification textile est présente dans les classifications d'agents de maîtrise et d'ouvriers. Elle ne l'est pas à une nuance près, dans les classifications de techniciens et d'employés. Surtout la différence est forte entre l'accord de classification technicien d'un côté et ouvrier de l'autre.

Les accords concernant les employés et les techniciens sont intervenus dans les années 1975-78, période où la métallurgie adoptait les "grilles à critères classants" et décidait de traiter suivant une méthode unique l'ensemble des emplois de la branche, quelque soit leur niveau. La rupture avec les appellations traditionnelles de métiers ainsi que la continuité formelle entre les catégories qu'ordonnaient les nouvelles grilles ont été présentées par les commentateurs et analystes comme le signe de changements profonds du point de vue des qualifications, des coalitions professionnelles et des rapports de force dans le jeu entre les employeurs et les organisations de salariés, mais aussi entre les salariés et leurs représentants (5).

⁵ François Eyraud voit dans la négociation de l'accord métallurgie de 1975 une sorte de renoncement syndical. "La fin des classifications Parodi?" Sociologie du travail n°3, juillet-septembre 1978.

CHRONOLOGIE DES PRINCIPAUX ACCORDS SUR LES CLASSIFICATIONS DU TEXTILE (*)

DATE	CATEGORIE DE PERSONNEL	INTITULE DE L'ACCORD	PRINCIPALES CARACTERISTIQUES
Mars 1970	Agents de maîtrise	<u>Accord national cadre...</u> Révision de la classification professionnelle des agents de maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> • Accord pour réviser la classification professionnelle <u>dans chaque branche</u> de l'industrie textile. • L'accord cadre inter-textile comprend : <ul style="list-style-type: none"> - une définition générale de quatre grandes catégories d'agents de maîtrise, assortie de leurs coefficients - des indications de postes-types (1 par catégorie). • Les accords de branche négociés par la suite présentent des classifications détaillées situant les emplois dans les quatre niveaux de l'accord-cadre. Les emplois y sont détaillés suivant une terminologie de métiers.
Janvier 1975	Employés	<u>Accord du 31 janvier 1975</u> Révision de la classification professionnelle des employés	<p>"Accord" comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une nomenclature des emplois de bureaux par services (général, administratifs, comptables et caisses) ceci correspond aux emplois tels que respectivement huissiers, standardistes... puis dactylographes, secrétaires... et caissiers, aides-comptables... • une classification générale d'emplois de bureaux classés en quatre catégories suivant le caractère détaillé des consignes, la complexité des tâches et le niveau scolaire des connaissances auxquelles ces tâches font appel. <p>(Des exemples d'emplois à classer dans cette classification et un extrait de nomenclatures des niveaux de formation sont annexés à l'accord).</p> <p>La spécification textile n'a pas de rôle classant.</p>
Février 1978	Techniciens	<u>Accord du 28 février 1978</u> Révision de la classification professionnelle des techniciens	<p>"Accord" comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une classification générale en trois catégories ; • une nomenclature <u>nationale</u> de postes spécifiques qui explicite la classification en termes de spécialités (chronométrage, dessin, réglage...). <p>La nomenclature nationale pourra être <u>complétée</u> paritairement aux niveaux régional, local ou de branche...</p> <p>La spécification textile n'est prise en compte que pour de rares emplois de la nomenclature, notamment "technicien réglleur de métiers" mais ne tient aucune place dans la classification.</p>
Décembre 1980	Ouvriers	<u>Accord national cadre du 30 décembre 1980</u> , sur la révision de la classification professionnelle des ouvriers, intervenu dans le cadre de la convention collective nationale de l'industrie textile	<p>L'accord comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un cadre de cinq classes divisé en treize catégories et les indices correspondantes ; • pour chacun de ces niveaux des postes repères sont décrits en grand nombre ; • la liste des branches dans lesquelles l'accord cadre devra donner lieu à négociation ; • une définition de la polyvalence et des effets sur la classification des intéressés.

(*) Les ingénieurs et cadres du textile ont bénéficié d'un texte spécifique de la convention collective nationale du 28 juin 1951. Toute "l'Annexe A" de cet accord leur est consacrée. Elle sera complétée par "une définition des postes-types" les concernant dès 1963 (Annexe A du 20 février 1963).

2.1. L'accord techniciens

L'accord techniciens est celui où la tendance est la plus marquée. Les emplois de techniciens, tels qu'ils sont définis dans l'accord textile, présentent un haut degré de généralité, à tel point que les catégories de techniciens définies dans l'accord s'utiliseraient sans retouche hors de la branche. La classification ne se présente certes pas comme une batterie de critères destinés à remplir une grille d'échelonnements indiciaires et catégoriels, mais les définitions générales d'emplois et les emplois types qui les illustrent laissent bien transparaître la combinaison des critères dont cette classification est le résultat.

Le niveau de diplôme étalonne un découpage en trois catégories :

- . pour la première catégorie les BEP, BEI, BP ;
- . pour la deuxième catégorie les BAC ou BT ;
- . pour la troisième catégorie les BTS ou DUT.

Cette hiérarchie des catégories est également rapportée à des degrés croissants d'autonomie, de responsabilité ⁽⁶⁾. Ces critères sont davantage une manière de décrire les catégories en faisant intervenir des caractéristiques de postes ou d'organisation du travail qu'une façon de constituer leurs différences. Les degrés d'autonomie, de responsabilité, se prêtent à d'éventuelles mesures par l'intermédiaire des situations concrètes de travail, mesures qui en toute rigueur ne seraient guère transférables lorsqu'on passe d'un lieu de travail à un autre, par exemple du bureau à l'atelier...

⁶ L'autonomie et la responsabilité sont traduites dans la rédaction de l'accord, pour la première catégorie par "exécuter à partir d'instructions schématiques"..., pour la deuxième catégorie par "exécuter à partir d'instructions très générales des travaux pour lesquels il détermine, recherche...", et par "assurer la réalisation de travaux d'ensemble..." pour la catégorie supérieure de techniciens.

A leur tour, les activités revenant à chaque catégorie de techniciens sont définies par l'intermédiaire des formations. Ces activités sont rapportées aux contenus des apprentissages scolaires (7), c'est-à-dire aux textes des programmes officiels publiés par l'Education nationale. Par cet intermédiaire la classification réussit à mentionner des contenus d'activités comme repères possibles pour les emplois sans enfermer les catégories qu'elle définit dans les limites de telle ou telle spécialité.

Le niveau de diplôme, en tant qu'il enregistre des durées de scolarité est le critère classant, structurant. Il détermine le spectre d'application de la classification, autorisant notamment à gérer dans le cadre conventionnel de l'industrie textile des spécialités qui traditionnellement ne lui appartiennent pas, l'électronique, la mécanique par exemple.

Toutefois l'avantage que cela représente du point de vue de la transférabilité des évaluations, ne se réalise au mieux qu'à condition que la formation et le diplôme soient des caractéristiques effectives au moment du classement des emplois. Aussitôt que le diplôme n'est pas la référence disponible il faut procéder par assimilation, classer comme techniciens des individus au nom de leur expérience, de leurs performances professionnelles. La capacité de l'instrument à permettre des classements indiscutables rencontre là ses limites.

Enfin la classification des techniciens du textile serait incomplètement présentée si l'on ne soulignait le fait que la négociation conduite à l'échelon centralisé (national et interbranche) (8) ne prévoit aux échelons décentralisés que des modifications à la marge.

7 Ainsi par exemple, pour le premier niveau de technicien : "exécuter... des travaux comportant notamment l'analyse et l'exploitation de données qui font appel à des connaissances du niveau BEP"... extrait du texte de l'accord du 28 février.

8 La branche textile est en réalité intertextile et fédère tout une série de sous-branches spécialisées.

2.2. L'accord-cadre sur les classifications des ouvriers

2.2.1. Plusieurs branches, plusieurs classifications

L'accord ouvrier est non seulement tardif, mais la procédure qu'il met en oeuvre est complexe, ses résultats ne peuvent être immédiats ni sans équivoque.

L'accord cadre du 30 décembre 1980 est un texte programmatique négocié à l'échelon intertextile. Ce texte engage les branches du textile à négocier leurs propres classifications professionnelles et précise la liste des branches dans lesquelles ces négociations devront avoir lieu (coton (filature et tissage), ennoblissement (teinture, apprêts et impression), *extrusion, feutres pour papeteries, ficellerie et corderie, fiiterie, jute, laine (peignage, filature peignée, filature cardée, tissage : habillement, couvertures et tapis), lin (filature), maille, moulinage et texturation, ouates et pansements, rubans, tissus élastiques, tresse et lacets, passementerie, schappe (filature), soirie (tissage), tulles, dentelles, broderie et guipures, non-tissés*).

L'industrie textile après s'être trouvée dans une situation où seules les catégories ouvrières ne bénéficiaient pas d'accords de classification, allait en connaître une autre, transitoire sans doute, où les ouvriers de certaines branches seraient couverts et d'autres pas encore. Au risque éventuel de devoir gérer une partie des ouvriers à l'aide des classifications nouvellement négociées, et une autre partie sans texte conventionnel mis à jour (9).

A terme ces motifs de disparité sont normalement destinés à disparaître. Cependant, chaque branche ayant sa classification, la question de leur articulation est posée. Les négociateurs ont accepté ces difficultés

(9) Filature et tissage, ou bien tissage et ennoblissement sont réunis dans certaines unités de production, parfois même l'ensemble de la filière est intégrée...la difficulté peut donc être à résoudre au sein même de certaines entreprises.

en choisissant des négociations déconcentrées, l'accord cadre contient des dispositions destinées à en atténuer l'effet.

2.2.2. Une ambition fédératrice

Il est écrit en préambule à l'accord cadre que celui-ci a été conclu dans la perspective "d'harmoniser, d'actualiser et d'améliorer la classification professionnelle des ouvriers".

"Harmoniser" se comprend comme recommandation adressée aux négociateurs des branches spécialisées - comme d'ailleurs "améliorer la classification professionnelle des ouvriers", notation qui autrement serait bien singulière -. Il a été sans doute indispensable de mettre en garde contre des tendances centrifuges que reconduit de facto la procédure de négociation décentralisée. Ces tendances sont généralement attribuées aux techniques de la production textile. C'est une interprétation qu'il faut pourtant examiner, ne serait ce qu'en raison de l'ancienneté de cette industrie et de clivages qui ont pu se perpétuer malgré l'évolution des façons de produire. Certains de ces clivages sont perceptibles au travers de la répartition géographique des implantations industrielles (10). Les entreprises textile sont concentrées sur des espaces régionaux précis, avec d'une région à l'autre des variations de la situation des emplois, qu'il s'agisse des évolutions d'effectifs ou des niveaux de salaires. Il n'est sans doute pas indifférent dans la constitution des distinctions professionnelles du textile d'avoir eu pour ancêtres les "canuts", les ouvrières du bassin minier, ou d'appartenir à un bassin d'emploi à dominante rurale.

Il reste que l'influence précise de ces disparités est difficile à démontrer dans les entreprises d'aujourd'hui. Car ces dernières sont tout autant marquées en tant qu'industries de main d'oeuvre par une baisse continue des effectifs et une position défavorisée dans l'échelle des salaires. L'incohérence constatée aujourd'hui entre l'objectif d'harmoniser et la mise

(10) O. Bertrand, R. Bieganski, P. Clémenceau, L'évolution des emplois et la main-d'oeuvre dans l'industrie textile, Dossier du CEREQ n° 20, Paris 1978.

en route de négociations éclatées en dix neuf spécialités pourrait tenir lieu de réponse à ces données actuelles de crise durable pour les emplois.

2.2.3. Un accord qui procède d'une certaine indétermination

L'imprécision du terme "actualiser" confirme un constat de flou. S'agit il de donner leur place à des professions nouvelles ? Décide-t-on de remettre en cause des systèmes de classifications jugés trop naturalistes pour leur substituer des méthodes de classement et des critères distributifs ? Veut-on introduire parmi ces critères des caractéristiques estimées primordiales pour entraîner ou entériner des changements de l'organisation des ateliers, de la gestion des emplois et des carrières ? Ni la finalité de l'opération inscrite en préambule de l'accord, à savoir "valoriser le travail manuel", ni les exemples d'emplois à classer qui se trouvent dans les annexes de l'accord ne permettent de se faire une idée un peu ferme du type d'actualisation envisagé.

Les appellations d'emplois comme d'ailleurs les premières classifications qui verront le jour suite à l'accord de 1980 ont tout à fait la physionomie de listes traditionnelles de métiers. La portée des actualisations y est de ce fait peu visible. D'ailleurs toute nouvelle modification d'emploi, postérieure à la constitution des classifications de branches risquera de ne trouver place dans ces classifications qu'au prix d'assimilations, c'est à dire de déformations progressives des rubriques d'accueil.

2.2.4. Un double système classant

Le parti pris de s'ajuster étroitement aux particularités du textile borne l'usage de la classification à ce seul domaine d'emplois. Plus encore, les recommandations pour unifier les dix-neuf classifications n'ont probablement pas le pouvoir de combattre l'effet de cloisonnement que la démarche rend possible entre les spécialités du textile. En tant qu'elle est avant tout un système pour regrouper des désignations d'emplois la classification permet tout juste de comparer entre eux les tisserands, les ourdisseurs, les bambrocheurs...

Tout autre niveau de comparaison suppose un principe classant commun à tous les emplois et apte à enregistrer leurs différences. La grille indiciaire joue ce rôle. Toutefois l'originalité de l'accord-cadre que nous examinons est d'utiliser l'échelonnement indiciaire pour articuler la classification traditionnelle, celle dont la connaissance pratique appartient à l'univers social des entreprises du textile, avec une taxinomie plus abstraite, organisée sur la base de niveaux d'emplois.

Ainsi observe-t-on une grille hiérarchique à deux niveaux d'agrégation : le premier constitué de treize catégories, le second formé de cinq classes. Au premier niveau, l'accord ne dit rien d'autre que l'obligation de classer les emplois ouvriers selon des indices allant de 120 à 220 suivant une distribution en treize "catégories de qualifications". Pour toute définition de ces catégories le texte ne fournit que des listes d'emplois susceptibles de prendre place dans chacune des catégories. La force classante des catégories va donc dépendre du contenu technique et social des emplois qui les définissent. Si le contenu s'affaiblit, le niveau de classement se réduit à l'affichage d'une hiérarchie, une simple opération de calibrage, modalité de classement qui est des plus rudimentaires. La catégorie définit l'indice et l'indice la catégorie, ce qui n'est justifiable qu'à condition d'admettre l'existence d'un ordre hiérarchique naturel que les emplois existant décrivent et dont la grille ne serait que l'enregistrement.

Les treize catégories et leur présentations susciteraient moins de commentaires si elles n'étaient elles-mêmes recadrées dans une grille de cinq classes. Le fait nouveau de la négociation de 1980 réside probablement dans la mention et le mode de définition de ces cinq classes. Représentant un degré supérieur d'agrégation elles situent les caractérisations d'emplois à un degré plus élevé de généralité. La question est de savoir à quoi il convient d'attribuer ce niveau de classification qui ignore les particularismes auparavant soigneusement recensés. Ou bien ces particularismes n'auraient plus de portée pratique, en particulier pour la fixation des salaires ; ou bien il deviendrait nécessaire d'en contrebalancer l'importance dans la mesure où ils contrarieraient des évolutions appelées à les disqualifier. Quoiqu'il en soit ces

cinq classes ne sont pas définies par des exemples d'emplois, mais par des caractéristiques telles que des degrés de complexité des tâches, des connaissances correspondant aux emplois, des niveaux de formation - CEP pour la classe n° III, CAP et BEP pour la classe n° IV, la classe n° V étant celle de la plus haute qualification -.

C'est un fait que pour l'instant les individus ne s'identifient pas dans les entreprises par l'intermédiaire de ces cinq classes. Les textes d'accords n'autorisent évidemment pas à se prononcer sur ce qu'il faut attendre à cet égard, ils permettent seulement d'observer un double système de classement des emplois. Ceci signifie, entre autre choses, que la priorité affichée en faveur des modalités traditionnelles de classement pourrait être en partie fictive ou le devenir. Ainsi des appréciations portées sur la situation actuelle des emplois du textile à partir d'une vision rapide des classifications risqueraient-elles de sous-estimer le fait que non seulement les métiers seraient "contournables" (11) mais que des dispositions seraient en place pour les contourner.

L'observation du double système de classement dans l'accord cadre ouvrier pourrait s'étendre à l'ensemble des classifications du textile.

Les classifications de type descriptif et constituées autour d'une spécificité textile concernent les agents de maîtrise en même temps que les ouvriers. La spécificité textile est en revanche à peu près inexistante dans les classements de techniciens ou d'employés. Ces catégories ont des grilles discriminantes d'emplois par niveaux et quand elles font apparaître des spécialités professionnelles (comptables...), ces spécialités ont un vaste champ d'application, tout en étant référées à des formations largement utilisées.

¹¹ Ceci paraphrase le titre de l'article de M. Tallard "les grilles de classification du bâtiment : le métier élément incontournable ?" Formation emploi n°15 (97) janvier-mars 1987 - La Documentation Française.

On pourrait être tenté de conclure à l'existence d'une filière professionnelle du textile concentrée sur les emplois d'ouvriers et d'agents de maîtrise. Toutefois une telle hypothèse est difficile à constituer. On verra que ce qui serait une manière d'y parvenir à savoir, prouver la stabilité et l'unité d'un système professionnel du textile aboutit, après observation, soit à tempérer l'image de la stabilité soit à contredire celle de l'unité. Il faudrait ensuite pouvoir proposer des manières de comprendre la coexistence de modèles réputés anciens et nouveaux de classifications autrement qu'en prévoyant le maintien pour quelques temps encore de survivances, en arguant d'irrationalités, ou en affirmant une impossibilité à faire admettre de nouvelles caractérisations d'emplois par une population crispée sur son passé (12)...

En abandonnant un point de vue qui s'emploie exclusivement à déterminer ce que les classifications reflèteraient de configurations réelles d'emplois, on est amené à voir ces classifications sous l'angle de leur destination. Il s'agit notamment de les considérer comme un moyen parmi d'autres pour organiser la répartition des emplois, pour donner un cadre aux négociations ou pour la gestion des conflits. Dans cette mesure les différents modèles de classification que les négociateurs du textile se sont donnés, pourraient n'être pas tant le résultat d'archaïsmes, d'incohérences... que l'ambition de disposer de plusieurs systèmes de repérages, chacun étant affecté à des opérations différentes relatives aux gestions d'emplois.

¹² La pluralité est même l'un des constats fondamentaux d'observateurs de cette branche. Cf. rapport du CLERSE : Critères, aides publiques à l'industrie, évolution des emplois. Le cas du textile de l'arrondissement de Lille. Sous la responsabilité scientifique de Patrick Grevet, notamment les chapitres 3, 4, 5, sous la direction de J.Cl. Rabier. Lille, Université des sciences et techniques, octobre 1985.

3. LES INTERPRETATIONS DE LA SITUATION PROFESSIONNELLE DU TEXTILE

3.1. La référence aux équipements

Pour ce qui concerne les branches filature et tissage notamment, plusieurs analyses convergent pour reconnaître que s'il y a spécificité des emplois, c'est aux équipements qu'il faut l'attribuer. Les découpages des emplois, correspondraient aux étapes du procès de travail et les emplois seraient identifiés indifféremment par les opérations ou les machines réalisant les opérations. Incidemment, si l'on veut être descriptif peut être ne l'est on pas assez avec une telle analyse. D'autres divisions et combien importantes seraient à considérer, spécialement les divisions entre hommes et femmes, qui introduisent des irrégularités dans ce schéma théorique de définition des postes.

Mais cette communauté de point de vue sur le rôle classant des équipements soulève des difficultés plus générales . Tisserand, monteur de chaîne, bambrocheur, ourdisseur ... sont des appellations et pense-t-on des spécialités anciennes. Est-ce à dire que le textile, une des premières industries mécanisées aurait conservé sans beaucoup de variantes les caractéristiques de machines et les profils de spécialités au point qu'ils continuent sans difficulté à se correspondre ? La liaison homme-machine serait dans cette industrie exceptionnellement stable.

Dans le textile, comme ailleurs, des transformations se sont produites au point que dans les filatures par exemple plusieurs séquences de travail allant du mélange au cardage, pour citer une de nos observations, s'enchaînent automatiquement. Pourtant un responsable de l'entreprise où ces postes automatisés nous étaient montrés s'est étonné de l'intérêt que nous portions aux classifications et à leur évolution car disait-il non sans peut-

être une certaine ironie ⁽¹³⁾ "l'automatisation se fait par blocs, elle ne change pas l'organisation fondamentale du travail". Ceci signifie que les équipements sont les mêmes et se succèdent sans changement dans le processus de fabrication. Selon cet interlocuteur l'automatisation des postes de travail ne susciterait pas de problèmes de classifications. Cette remarque ne met-elle pas en difficulté l'analyste lorsqu'il construit ses observations à l'aide des catégories de changement ou de stabilité des technologies et du travail ?

3.2. La stabilité relative du procès de travail

La thèse de la relative stabilité des équipements techniques du textile s'enracine dans le caractère séculaire des principes de transformation de la matière textile (mélange, épuration, parallélisation, étirage-torsion, assemblage, colorations, apprêts...). Le rapport du CLERSE ⁽¹⁴⁾ relève dans un même ordre d'idées l'ancienneté des procédés de mécanisation de la plupart des actes de la production textile. Mettant à part quelques innovations récentes (open end en filature) (technologies de tissages plus rapides) cette analyse se fonde sur l'expérience ancienne en matière de machines textile pour conclure que les constructeurs n'innovent pas radicalement. Les matériels connus sont améliorés par l'adjonction de l'informatique et des micro-processeurs" écrivent les auteurs du rapport.

Cet argumentaire autoriserait à considérer que les emplois repérés en référence aux équipements garderaient par delà les transformations quelque chose de leur assise primitive. L'avance technologique du textile deviendrait la raison de sa stabilité.

¹³ La conséquence la plus violente à ses yeux est évidemment l'effort d'investissement (déjà accompli) surtout celui qui reste nécessaire, les gains de productivité à réaliser et la chute brutale des effectifs de personnel d'exécution qui s'ajoutera à des diminutions d'emplois déjà importantes depuis plus de dix ans.

¹⁴ Op. cité

Les auteurs n'ignorent pas la perspective de transformations plus amples, "aujourd'hui on peut concevoir sinon tout à fait mettre en pratique l'automation d'ateliers entiers" écrivent-ils. Certes ces transformations sont concevables mais pas encore réalisées et peut être pas totalement réalisables ajoutent-ils encore pour souligner à nouveau le caractère limité des transformations envisageables aujourd'hui.

3.3. L'effritement de spécificités

La thèse du changement aurait plutôt la faveur des auteurs du dossier du CEREQ ⁽¹⁵⁾ intitulé "l'évolution des emplois et la main d'oeuvre dans l'industrie textile".

Ils observent que "des étapes de production disparaissent", (bancs à broches, canetage), que des gestes sont rendus inutiles par l'automation et que l'investissement mental exigé par la réalisation d'opérations manuelles complexes n'a plus lieu d'être lorsque la machine fonctionne automatiquement. Même "la rattache", tour de main fameux de l'ouvrier(e) du textile ne s'accomplit plus qu'exceptionnellement.

Ce tableau se traduit dans leurs conclusions par une image du surveillant de machine "déqualifié". Aussi les auteurs confondent-ils dans un même emploi type de "surveillant d'installation de production ou transformation des fils textiles" les emplois que les classifications des années 1980 continuent de distinguer, à savoir, soigneurs de cardes, de bancs d'étirage, de continus à filer et à retordre... c'est-à-dire la plupart des dénominations usuelles d'emplois ouvriers de l'atelier de filature.

Les négociations de 1980 n'ont pas paru tenir compte de telles considérations. Pourtant, les auteurs du dossier soulignaient en 1979 plusieurs des difficultés dont souffraient selon eux les classifications d'ouvriers du textile, mettant en évidence le fait qu'aucun accord à ce sujet n'avait été conclu depuis 1945. Ils signalaient : "une définition vague des catégories de

¹⁵ Dossier du CEREQ n°20, déjà cité.

qualification... une liste de très nombreux postes de travail ... Ces postes n'étaient le plus souvent définis que par des appellations ou des références à des équipements..." (16). Pour ces auteurs il y avait manifestement une inadéquation entre les emplois tels qu'ils les analysaient et les classifications en usage. Leur constat pourrait être répété à peu près dans les mêmes termes à la suite des accords de classification conclus dans les années 1980.

3.4. Un raisonnement implicite

Ce qui vient d'être examiné engage à décomposer le raisonnement que l'on bâtit pour les besoins d'une mise en rapport directe des classifications conventionnelles à des ensembles éventuels d'invariants ou de changements.

On borne le point de vue sur les emplois à des caractéristiques techniques et organisationnelles. Si la correspondance postulée entre ces caractéristiques et les classifications ne se vérifie pas il reste la ressource de supposer que cette correspondance a dû se vérifier à une époque antérieure. On constate que ce raisonnement peut être tenu sans que l'on doive pour autant disposer d'une définition claire de la correspondance entre les classifications et les emplois effectifs. Par la même occasion on se dispense de concevoir des changements dans les modes d'accès des individus aux emplois, les modes d'occupation de ces emplois, les types de mobilités, les modalités de déroulement de carrière... Sous l'effet de ce raisonnement les dimensions gestionnaires de la main d'oeuvre deviennent elles-mêmes une donnée immuable.

Abandonnant ce raisonnement on fait repartir l'analyse de l'origine des classifications, c'est-à-dire de la négociation dans laquelle des partenaires économiques s'accordent sur des repérages communs, s'engagent à les utiliser conjointement pour régler les situations professionnelles. Par l'effet des procédures d'extension qui relèvent de l'intervention étatique, les négociateurs imposent ces repères à toute leur branche. Dans cette perspective, il

reste concevable de rapporter par exemple les classifications ouvrières du textile aux équipements. On doit évidemment préciser que cette mise en rapport ne tient pas au fait que la forme sociale du métier se préserverait aussi longtemps que le processus de production traditionnel du textile reste-rait lisible dans les configurations techniques de l'atelier. Ce serait le fait d'avoir choisi cette lisibilité comme repère acceptable par les partenaires qui au contraire importerait et serait à étudier dans ses applications et ses conséquences.

4. QUELQUES PROPOSITIONS POUR L'ETUDE DES CLASSIFICATIONS

Dans les conditions d'analyse qui viennent d'être définies on peut se proposer de poursuivre l'étude des classifications à travers les comportements des partenaires sociaux et des usages qui sont faits des codifications d'emplois.

Un premier type de fonction des classifications consiste dans les repères qu'elles proposent aux stratégies et aux conflits des partenaires. Par la codification dont les branches d'activité se dotent, le domaine d'action des agents industriels leur devient relativement intelligible et commun.

En second lieu, l'organisation que les classifications imposent n'est pas entièrement directe et explicitée. Il importe de considérer également l'organisation indirecte que les classifications impriment aux mobilités, aux apprentissages, aux évolutions professionnelles A la lecture de certaines classifications, on peut aussi bien supposer que chaque travailleur parcourt l'ensemble des échelons ou qu'il est définitivement immobilisé dans sa catégorie. Ces classifications ne laissent pas trace des mouvements réels des travailleurs. Or on sait que cette indifférence aux situations réelles n'est que formelle et que la codification est constituée précisément pour encadrer et influencer les mouvements effectifs ou souhaités des salariés. Cette fonction des classifications qui n'est pas directement lisible dans les formulations des accords doit en partie se découvrir à travers leurs applications.

Ces fonctions des classifications qui ne sont pas les seules concevables ne se distinguent évidemment pas avec précision l'une de l'autre. On peut néanmoins apporter un certain nombre d'observations à l'appui de ces hypothèses.

Par exemple, la permanence relative des classifications du textile et la place qu'y occupent encore les codifications traditionnelles font problème. Peut être faut-il supposer ici la fonction de communication et de repérage qui forme le contenu de notre première hypothèse. La classification fixant un modèle de l'entreprise considérée comme organisation humaine, donne par le fait même un cadre à toutes les stratégies et aux conflits.

D'où une certaine inertie naturelle du système de classifications qui ne pourrait être totalement surmontée que dans des situations d'affrontements violents. Or précisément les partenaires du textile s'accordent vraisemblablement pour reconnaître que la récession durable, la situation sociale de la branche qui emploie une main d'oeuvre faiblement formée et fortement exposée au chômage, la situation défavorable de plusieurs bassins d'emplois où est concentrée cette main d'oeuvre exigeraient de maintenir des éléments de continuité dans leurs entreprises.

Ce repérage commun des situations professionnelles est l'objet d'un conflit en même temps qu'il provient d'un compromis. Chaque partenaire dans sa stratégie s'efforce d'en imposer son interprétation. On conçoit facilement que pour les salariés, une organisation du type métier offre une valeur de protection. En effet dans ce modèle la mobilité des travailleurs est organisée par des règles qui limitent les jugements hiérarchiques et l'ensemble de ces règles offre matière à consensus au sein de l'atelier ; consensus qui permet au groupe de protéger chacun de ses membres. Ainsi peut-on comprendre que, dans des situations où les tours de mains ne sont plus guère sollicités ni le respect des cadences une affaire d'opérateur, les travailleurs expérimentés gardent la trace d'une référence professionnelle passée. C'est un fait qu'une réforme des modes de classification est rarement proposée à l'initiative des syndicats de salariés.

Du point de vue des responsables de la gestion du personnel, les classifications du type "métier" ont le désavantage de limiter leurs initiatives. Ces classifications règlent des conditions précises aux apprentissages, aux recrutements, aux interventions sur les postes de travail, aux évolutions en cours de carrière. C'est seulement lorsque les conditions d'occupation des postes se transforment radicalement que les organisateurs du travail peuvent tenter de reprendre l'initiative.

D'autres situations ne peuvent se comprendre que si l'on remarque que les classifications gèrent des situations en constante évolution et que de ce fait elles intègrent d'une manière ou d'une autre des dimensions temporelles des emplois.

Ainsi faut-il concevoir une discordance entre la fixité des classifications et les durées qui constituent la réalité des mouvements du travail. C'est ce phénomène que dissimule le plus la vision adéquationniste des classifications. Le seul mouvement possible dans ce domaine, si l'on suit cette vision, serait le mouvement des technologies traduit par l'organisateur du travail. Ce point de vue interprètera comme pure et simple résistance le comportement des négociateurs salariés qui s'efforcent de maintenir une certaine permanence des règles présidant aux conditions d'emplois, de la main d'oeuvre. Cette rationalité revendiquée par les organisateurs peut être à son tour fortement contestée car elle asservit les rythmes de mobilisation de la main d'oeuvre au rythme des événements techniques.

Ce qui vient d'être dit fait peut être comprendre pourquoi il est dans l'ordre que la plupart des actualisations de classifications soient en fait très marginales.

C'est qu'en effet à travers les problèmes de codification, sont en cause les manières dont les individus recrutés sont distribués dans l'organisation du travail, conduits à intervenir sur les équipements, à se déplacer d'un endroit à l'autre, à se former sur le tas ou hors de l'entreprise. C'est l'ensemble de ces pratiques que plus ou moins directement les classifications officialisent, imposent ou infléchissent.

Il importe toutefois de souligner à quel degré les classifications d'emplois enregistrent et sont en partie le résultat de codifications établies en dehors d'elles, à travers les opérations de formation et les décisions étatiques en matière d'emplois et de salaires. Qui ne tiendrait pas compte de ce fait réduirait un vaste débat social à des formes locales artificiellement isolées.

BIBLIOGRAPHIE

Sur les classifications

J. VINCENS, A. d'IRIBARNE et alii, L'analyse des qualifications et les classifications d'emplois (notamment les chapitres I et V), bibliothèque du CEREQ, septembre 1973, volume n° 5 (sur les capacités descriptives des classifications).

M. BEAUD (sous la direction de) par J.M. BOUGUEREAU et P. BOULLU, La crise des systèmes de classifications, Rapport du Centre d'anthropologie économique et sociale, 1976 (sur la thèse : la crise des classifications est une crise des qualifications).

P. NAVILLE "L'emploi, le métier, la profession", Traité de sociologie du travail, A. Colin, Paris, 1970 (sur le thème, les conventions collectives organisent bien autre chose que le moment où l'individu occupe un poste déterminé lorsqu'elles enregistrent les périodes de la formation où les conditions de prise en compte de l'ancienneté...).

Parutions récentes

M. CARRIERE et P. ZARIFIAN, "Le technicien d'atelier dans la métallurgie", Formation emploi n°9.

A. JOBERT et P. ROZENBLATT, "La négociation collective de branche et d'entreprise dans la crise - modification des enjeux, des stratégies et des pratiques" Travail et emploi n° 20, juin 84.

M. TALLARD Les grilles de classifications du bâtiment :la prégnance et les limites du métier, LEST-CNRS Plan construction, Rapport d'étude déc. 1985.

Sur le textile

O.BERTRAND, R.BIEGANSKI, P.CLEMENCEAU et all. L'évolution des emplois et la main-d'oeuvre dans l'industrie textile. Dossier du CEREQ n°20, mai 1979, Paris.

P. GREVET J.C. RABIER et all. Critères, aides publiques à l'industrie, évolution des emplois, le cas du textile de l'arrondissement de Lille, Université des sciences et des techniques de Lille, oct.85.

J.C. RABIER. Travail et travailleurs dans l'industrie textile, Greco "Travail et travailleurs en France aux XIX^e et XX^e siècles" CNRS mars 1987.

**"DE LA CLASSIFICATION COLLECTIVE A
L'EVALUATION INDIVIDUELLE"**

**- Gérard DUTHIL et Christine LENEVEU -
IRED**

Janvier 1987

A une époque où les entreprises déploient les moyens d'une réponse permanente et rapide aux exigences des marchés et où l'incorporation des progrès techniques dans tous les processus doit s'accompagner d'une réduction des coûts, l'adaptabilité et la flexibilité sont considérés comme la clé du développement.

L'objet de cette étude est de montrer comment la gestion des qualifications évolue. Passant d'une conception traditionnelle de l'organisation assise sur une hiérarchie formalisée et rigide des emplois et des salaires à une recherche d'optimisation des fonctionnements, l'entreprise développe une nouvelle approche de l'évaluation de sa main d'oeuvre.

Dans un premier temps, nous examinerons deux méthodes de classification des postes d'activité utilisées par les entreprises en essayant d'en dégager à la fois les effets sur la hiérarchie des salaires et sur l'évolution de ces derniers. L'objectif de cette première partie est de montrer, à travers la méthode dite de filtrage de la Convention Collective de la Métallurgie et une méthode plus quantitative développée par le Cabinet Hay, que l'individualisation des rémunérations se pratique à partir d'une connaissance et d'un classement méthodique des emplois.

Dans un deuxième temps, nous décrirons les implications d'une gestion individualisée des salaires, après être arrivé à la conclusion que la hiérarchisation des emplois est au centre des processus d'individualisation des carrières. Il conviendra de montrer que les salaires évoluent ainsi en fonction du mérite des salariés et des facteurs organisationnels et que les particularités des structures de salaires dépendent en grande partie de la formation interne et des possibilités de promotion offertes. Des perspectives nouvelles de négociation entre partenaires sociaux sont dès lors créées.

L'étude porte sur un échantillon de vingt deux entreprises de taille et de secteur d'activité très diversifiés, décomposé en :

- Un échantillon CEREQ (1) de dix établissements : chaque monographie étant une recherche d'explication de l'évolution des qualifications au travers de la gestion du personnel.
- Un échantillon IRED (2) de douze entreprises : chaque monographie étant une étude des politiques d'individualisation des salaires et de leurs enjeux économiques et sociaux.

Enfin, nous devons ajouter dans cette introduction que la présentation des méthodes de classification des emplois repose sur un ensemble de documents collectés auprès des entreprises de l'échantillon.

(1) Centre d'études et de recherche sur les qualifications.
(2) Institut de Recherche et de Documentation de Rouen.
cf. Présentation de la méthode et des échantillons en annexe.

PARTIE I - LA CONNAISSANCE DES EMPLOIS ET DES HOMMES

La connaissance d'un emploi s'acquiert par la recherche des éléments qui caractérisent cet emploi. Les critères retenus pour la description d'un poste dépendent de sa nature.

A partir de l'échantillon d'entreprises retenu, nous opposerons deux méthodes de classification des postes d'activité. Les méthodes de classification, définies par les Conventions Collectives de branche, apportent un jugement global sur le poste lui-même. La définition de postes-repères au sein de catégories permet une hiérarchisation des postes d'activité afin de comparer globalement les emplois d'une catégorie à l'autre. La méthode Hay est une méthode d'évaluation par points à partir d'un nombre restreint de facteurs définis par rapport à la fonction.

§ 1 - La classification de la métallurgie

Les principes de la classification de la métallurgie sont fort peu contraignants. Son application laisse aux entreprises une certaine marge de manoeuvre. Quoiqu'il en soit les directions de ces établissements en attendent des effets immédiats et à terme sur l'échelle des salaires.

1 - Les principes de la méthode

a) La méthode repose sur deux grands principes :

- Les emplois sont classés en fonction de leurs caractéristiques et des compétences exigées.
- Les emplois seront affectés d'un coefficient. La hiérarchie des salaires découle de la hiérarchie des emplois.

L'échelle de classification est divisée en cinq niveaux comprenant chacun trois échelons. La définition de ces niveaux dérive d'une conception unique établie à l'aide des quatre critères suivants :

- autonomie
- responsabilité
- type d'activité
- connaissances requises

A chaque échelon correspond une position hiérarchique. Le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur implique un changement de degré de qualification. De la même façon, le passage d'un niveau au niveau supérieur nécessite un changement de nature de qualification.

b) Le système à trois préoccupations :

- L'homogénéité : niveaux et échelons sont identifiés à partir d'une méthode unique.
- La cohérence : niveaux et échelons sont définis de manière absolue mais aussi de façon relative par rapport aux niveaux ou échelons inférieurs et supérieurs.
- L'adaptabilité : les définitions ont un caractère de généralité qui permet d'absorber facilement les évolutions technologiques.

2 - L'application dans les entreprises

La démarche se décompose en trois étapes :

a) L'inventaire des emplois existants et l'analyse de leur contenu reposent sur deux opérations :

- Le recensement, compte tenu de l'organisation de l'entreprise, des différents emplois par filière professionnelle ;
- La description dans chaque filière des emplois repères en fonction des quatre critères retenus ;

b) Le classement des emplois par niveau et par échelon en fonction de l'importance relative des critères.

Par exemple, un établissement de fabrication de matériel électrique a construit, à partir des critères proposés par la convention collective une

série d'échelles comportant des degrés d'évaluation plus ou moins nombreux selon les critères. Ainsi, l'autonomie était évaluée selon les deux sous-critères "consignes et instructions" et "assistance dans le travail". Le premier aspect comportait sept degrés d'évaluation, le deuxième quatre. De plus, différents coefficients étaient attribués dans chaque sous-critère. Ainsi, la cotation du niveau de formation scolaire requise par le poste allait de 6 à 36 tandis que celle des sous-critères relatifs à l'autonomie allait de 2 à 20 pour les consignes et instructions et de 5 à 20 pour l'assistance dans le travail. Par cet exemple, on perçoit l'importance relative donnée à différentes sortes de qualités de la main d'oeuvre dans une organisation donnée.

c) La vérification de la cohérence générale est faite par l'élaboration d'un tableau récapitulatif permettant à la fois de déceler d'éventuelles anomalies et de classer des emplois litigieux.

3 - Les effets immédiats et à long terme de la méthode sur l'échelle des rémunérations

Les conséquences sur les rémunérations sont énoncées dans l'accord national :

- "L'application de la nouvelle classification doit conduire à une remise en ordre des classements actuels (...), sans pour autant entraîner ni une diminution des rémunérations effectives, ni leur revalorisation générale".

- "Les coefficients serviront (...) à la détermination de rémunérations minimales hiérarchiques par accord collectif territorial fixant une valeur point unique pour le personnel visé".

Les entreprises peuvent, pour chaque coefficient déterminer une "plage" de rémunérations effectives dont l'étendue n'est pas limitée par l'accord.

Par ailleurs, on constate que la dispersion des salaires payés par les entreprises est importante. L'enquête sur les salaires réalisée par la CSIM (1) en juin 1984 le montre. Ainsi chez les ouvrières, on observe des écarts

(1) Chambre syndicale des industries de la métallurgie des arrondissements de Rouen - Dieppe.

allant jusqu'à 69 % du minimum pratiqué pour le coefficient 155. L'incidence des salaires au rendement est à prendre en compte, mais la prime d'ancienneté n'a que peu d'importance, puisqu'elle est en moyenne de 10 % du salaire minimum payé dans cette catégorie. D'une façon générale, la tendance est à une augmentation de cet écart relatif avec l'élévation du coefficient, la prime d'ancienneté restant accessoire et relativement stable. Ainsi, pour les salariés, hommes, agents administratifs et techniciens, cette dispersion peut aller de 50 % du salaire minimum versé pour le coefficient 215 jusqu'à 75 % pour le coefficient 365. La prime d'ancienneté reste aux alentours de 11 % de ce salaire.

Enfin l'accord stipule que des salariés bénéficiant de rémunérations effectives supérieures aux rémunérations garanties fixées par le barème, ne peuvent exiger le relèvement de leur salaire sous l'effet soit de leur nouveau coefficient hiérarchique, soit de leur situation en comparaison à d'autres salariés dans l'entreprise. Ce dernier point laisse entrevoir la possibilité de développer une politique d'individualisation des salaires permettant de réajuster en termes réels les salaires sur moyenne période.

Ainsi, les modalités de primes annuelles observées dans un établissement de fabrication de matériel électronique ont été instaurées dans certaines entreprises. La direction générale accorde à chaque établissement une somme globale correspondant à un 13e mois pour chaque individu. Une prime "positive" ou "négative" par rapport à cette moyenne est attribuée à tous les membres sur ce budget. Une évaluation est faite pour chaque salarié par ses responsables. Un entretien individuel a lieu à l'issue de cette évaluation. Une première évaluation est donc réalisée par chaque responsable direct. L'évaluation s'appuie sur une grille d'évaluation comprenant plusieurs paramètres. Chaque salarié verra deux à quatre supérieurs hiérarchiques. Le but de l'entretien est d'expliquer le bilan de l'année passée et les perspectives de l'année à venir.

Dans une autre unité enquêtée appartenant au secteur de la construction électrique, les augmentations individuelles sont discutées tous les trimestres en commissions. Mais, selon un responsable "on discute davantage de termes de salaires que de classification ou d'évaluation des compétences. C'est une évaluation informelle et qui n'est pas faite avec le salarié, mais

entre chefs de service ou d'ateliers. Il n'y a pas de fiche d'évaluation, ni d'entretien annuel".

Ces différents usages sont, à long terme, sources de dysfonctionnements dans la gestion des postes et des salaires.

La méthode de classification de la Convention Collective avait aussi pour objectifs une harmonisation sociale dans les entreprises, une meilleure détection des potentiels et des besoins en formation et une meilleure connaissance des filières. Or, des décalages importants apparaissent entre la hiérarchie des postes à partir de la convention collective et celle des rémunérations des personnes occupant ces emplois. Vouloir les réduire aboutit, soit à une surqualification des postes (surreprésentation des emplois d'ouvrières de niveau II dans certains centres de fabrication) soit à des blocages dans l'évolution des salaires individuels (80 % des ouvriers sont rattachés aux coefficients 145 et 155 selon l'enquête CSIM déjà citée).

Le principe qui consiste à faire reposer les niveaux de salaires sur une évaluation des exigences des postes occupés par les personnes se révèle être un frein à une optimisation des potentiels humains. En effet, la mobilité des individus est rendue nécessaire pour maîtriser l'évolution des technologies et des marchés. Elle ne doit pas être source d'incohérence, ni sur le plan de leurs qualifications, ni sur le plan des coûts salariaux. On voit donc se développer des usages tels que la rémunération devient le reflet d'une évaluation de la personne.

Enfin, la grille conventionnelle n'a jamais véritablement servi les objectifs de détection des potentiels et des besoins en formation qui étaient les siens. Aujourd'hui, les entreprises développent des "fichiers de compétences" attachés aux salariés et construisent des plans de formation en réponse à des besoins à la fois collectifs et individuels.

§ 2 - Un système quantitatif : la méthode Hay

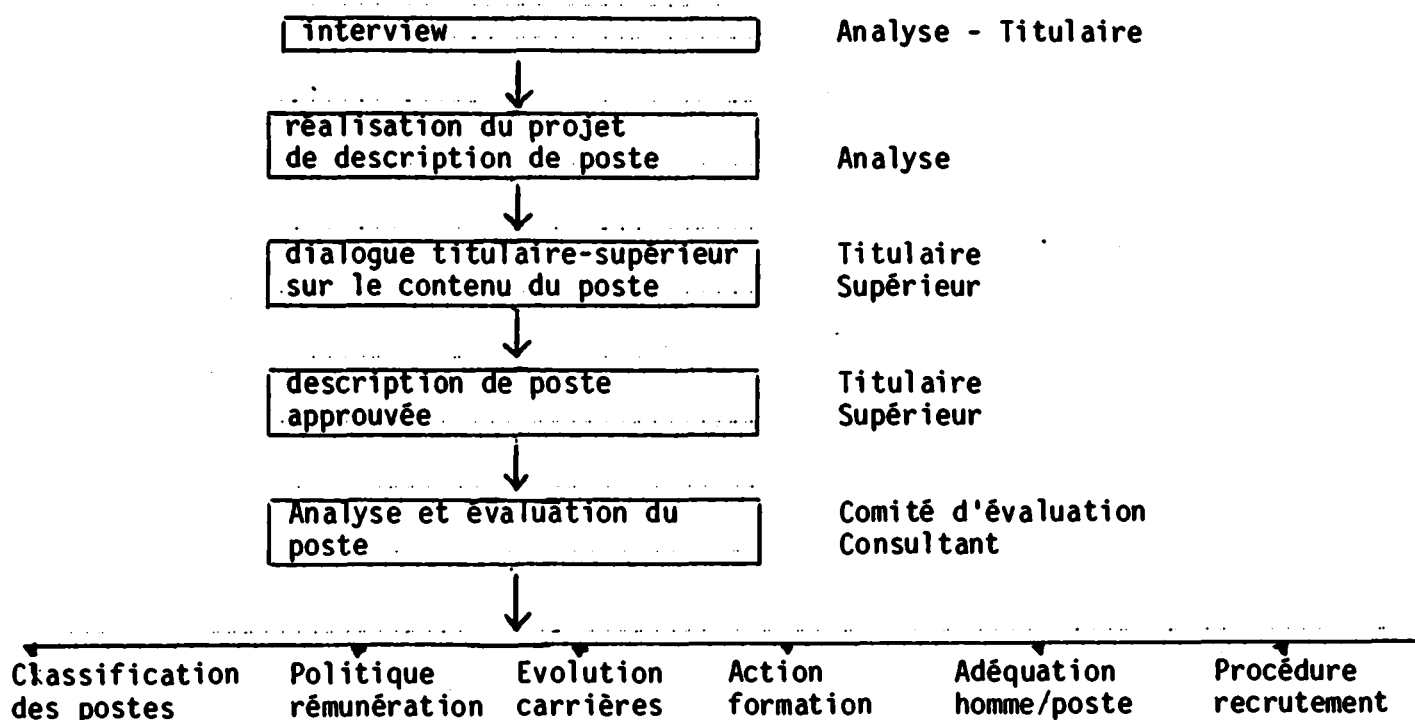
La méthode Hay permet de connaître le contenu des postes, leurs exigences et leur importance relative dans l'organisation de l'entreprise avec deux objectifs :

- La recherche de la meilleure objectivité dans le déploiement des responsabilités ;
- Le développement du dialogue et l'obtention d'un consensus autour de la classification des postes.

La méthode développée par le Cabinet Conseil Hay fait intervenir quatre acteurs dont les rôles doivent être définis.

- Le titulaire du poste fournit les informations relatives à son activité et au fonctionnement du poste ;
- L'analyste interne recueille pendant une "interview" une information complète et fidèle sur le poste, et rédige un projet de description ;
- Le supérieur hiérarchique vérifie que la description du poste correspond bien à la réalité au cours d'un entretien avec le titulaire ;
- Le comité d'évaluation apprécie le niveau des exigences du poste pour chaque critère d'évaluation à partir de faits.

Processus d'évaluation et participants



Le schéma ci-dessus montre clairement l'enjeu de cette procédure d'évaluation dans l'élaboration des choix stratégiques en matière de gestion du personnel.

1 - La description du poste

La description répond au besoin de clarification interne de toute organisation en définissant formellement, pour chaque poste, les responsabilités, les résultats à atteindre, le domaine d'autonomie du titulaire, les frontières entre les différents pôles de responsabilité.

a) La description du poste doit permettre de :

- Préciser le rôle du poste dans l'organisation et identifier les résultats à atteindre ;
- communiquer et faire accepter le rôle attendu ;
- analyser et clarifier le fonctionnement de l'organisation et notamment les inter-relations du poste ;
- comparer et évaluer les postes ;
- gérer les ressources humaines (sélection, promotion, rémunération) grâce à une meilleure connaissance des besoins de l'organisation.

b) La réalisation de la description du poste comporte trois phases :

- L'interview du titulaire permet à l'analyste de rassembler toute l'information précisant la contribution spécifique du poste aux buts globaux de l'organisation et les exigences qu'il requiert. Le poste est considéré comme un "système ouvert", c'est à dire que l'accent est mis sur son contexte organisationnel, économique et social à l'échelle de l'entreprise, mais également vis à vis de l'extérieur.

- La rédaction repose sur quatre caractéristiques du poste :

- . La raison d'être,

- . Les finalités principales : le supérieur hiérarchique identifie de 3 à 8 résultats principaux et permanents du poste ainsi que les actions majeures qui permettent de les atteindre,

- . Les dimensions donnent une idée de la taille des opérations directement et indirectement affectées par votre position (nombre de subordonnés, dépenses, coût de fonctionnement, chiffre d'affaires du service...),

- . La nature et l'étendue des fonctions permettent de comprendre la place du poste dans l'organigramme, la nature et le cadre des activités et l'organisation subordonnée du poste.

- L'approbation assure l'identité de perception du rôle et du contenu du poste entre le titulaire et son supérieur à travers un dialogue. Mais cette perception doit évoluer au même rythme que le poste.

2 - Evaluation des postes

L'évaluation des postes établit l'importance relative des postes dans l'organisation et mesure leurs exigences. La méthode est à la fois un outil d'analyse et de quantification et un processus.

a) Un outil d'évaluation qui repose sur :

- Des critères montrant la spécificité de chaque poste :

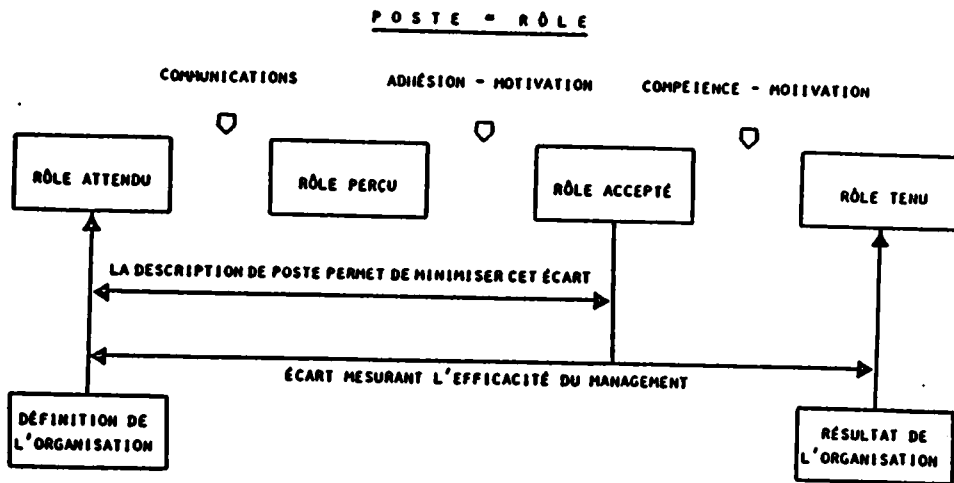
- . La finalité : la contribution du poste aux résultats de l'entreprise, en vertu de sa liberté d'action et de l'impact économique des décisions prises,

- . La créativité : le degré de réflexion autonome exigé pour atteindre les résultats spécifiques qu'on attend du poste,

- . La compétence : le degré de connaissance et d'expérience, les capacités de direction et de relations.

- Des tables d'évaluation permettant de quantifier les exigences du poste sur chacun des critères : des quantifications, résultant de l'utilisation de ces grilles, servent à ordonner les postes les uns par rapport aux autres.

Présentation schématique des différentes phases d'analyse des postes d'activité par la méthode Hay



OPÉRATIONS	ANALYSTE INTERNE TITULAIRE
<p>1.- Collecte de l'information sur le poste par interview (3 heures environ)</p> <p>2.- Etablissement du projet de description par l'analyste</p> <p>3.- Projet proposé au titulaire par l'analyste :</p> <ul style="list-style-type: none"> . si le titulaire demande des corrections importantes, l'analyste établit une nouvelle version (1); . sinon le titulaire transmet le document avec ses annotations à son supérieur (...) <p>4.- Présentation par le titulaire de la description de son poste au supérieur hiérarchique, et recherche d'un texte définitif approuvé par le titulaire et son supérieur (1 heure minimum)</p> <p>5.- Rédaction et diffusion du texte définitif et approuvé.</p>	<pre> graph TD A[] <--> B[] A --> C[PROJET] C --> D[] D <--> E[] D -.-> F[] F <--> G[] G --> H[TEXTE APPROUVÉ] H --> I[] H --> J[] H --> K[] </pre>

- Un profil caractérisé par des exigences dans des domaines particuliers. Cet élément permet de vérifier la cohérence de l'évaluation de chaque critère.

b) Le processus d'évaluation implique une hiérarchisation des postes. Pour cela, la recherche d'un jugement objectif passe par l'existence d'un comité d'évaluation et l'obtention d'un consensus de l'ensemble des membres du comité.

- Le comité doit être représentatif des différentes fonctions de l'organisation et ses membres ne peuvent se prononcer que sur l'évaluation de postes d'un niveau hiérarchique inférieur.

- Chaque membre analyse individuellement, critère par critère, les postes, en faisant abstraction de leurs titulaires et de leurs performances. Il traduit numériquement son analyse en vérifiant, à l'aide du profil ou des contrôles internes, la fiabilité de son évaluation. Du débat doit naître un consensus sur l'évaluation globale.

La méthode Hay devrait permettre de clarifier la position de chaque salarié dans l'entreprise et la mise en oeuvre des différentes politiques de formation, de rémunération, de gestion des carrières... avec pour finalité d'accroître l'efficacité de l'entreprise.

Les dirigeants du Cabinet Hay insistent sur le fait que cette méthode d'évaluation par points est la plus fiable des méthodes de classification puisqu'elle est adaptable à tous les postes en fonction des critères retenus à l'issue des analyses et continue sur l'ensemble de la hiérarchie. Hay propose également aux entreprises des enquêtes de salaires permettant d'apprécier le positionnement des salaires d'une entreprise sur toute la hiérarchie et par profession par rapport à ses concurrentes ou/et à des établissements ayant des structures équivalentes. Mais certains responsables du personnel reprochent à la méthode Hay la lourdeur des procédures d'évaluation. Ainsi l'examen d'un poste de vendeur s'établit à partir de 27 questions.

La méthode Hay nécessite un investissement des entreprises en coût et en temps. L'informatisation des procédures pourrait atténuer cet inconvénient.

La connaissance des postes d'activité apparaît un préalable au développement de l'individualisation des salaires. Sur un échantillon IRED de douze entreprises à gestion individualisée, seules trois unités n'ont pas de méthode d'évaluation directe de leurs postes. Trois autres utilisent la méthode Hay pour la catégorie-cadres et la méthode de la Convention Collective pour la catégorie non-cadres. Enfin, les six dernières, réparties également, appliquent l'une des deux méthodes.

CONCLUSION DE LA PARTIE I

L'objectif d'ajustement des hommes et des postes peut être considéré comme étant à la base de toute gestion de personnel. On constate toutefois que sa définition et ses moyens varient quelque peu selon les entreprises et selon les catégories de personnel. L'échantillon observé montre des usages allant d'une absence totale de classement à des méthodes rigoureuses de mises en application de la convention collective, voire l'utilisation de la classification conventionnelle sans procédure d'évaluation des postes. Ensuite, les conditions de cet ajustement diffèrent selon les catégories de personnel et leur fonction dans l'organisation. Par exemple, on observe souvent une rupture entre les procédures d'évaluation des emplois cadres et non-cadres. Bien que les deux méthodes présentées soient fondées sur une meilleure connaissance des aptitudes répondant aux exigences minimales qu'un individu doit posséder pour tenir son poste ; celles-ci diffèrent dans leur principe.

D'une part, la classification de la métallurgie emprunte des critères d'évaluation du contenu des postes, homogènes sur toute l'échelle et pour toute filière. D'autre part, la méthode Hay définit des critères d'évaluation identiques pour les fonctions des postes dans l'organisation et spécifiques pour les résultats. Dans les usages, il apparaît que la classification de la métallurgie apporte une base d'évaluation complétée de manière plus ou moins formalisée par une appréciation des caractéristiques et des résultats de la personne et que la méthode Hay peut avoir pour objet de réduire certains écarts entre le rôle tenu et le rôle attendu.

Dans chacun des cas, le salaire est alors tenu pour significatif de l'apport réel du salarié à l'organisation et l'on voit se généraliser dans les entreprises une gestion individualisée des salaires.

PARTIE II - LES MODALITES D'UNE GESTION INDIVIDUALISEE DES SALAIRES

Une gestion individualisée passe par une hiérarchisation des emplois et des salaires dans la majorité des entreprises. Les salaires évoluent ainsi en fonction du mérite des salariés et de facteurs strictement organisationnels. Les particularités des structures de salaires dépendent en grande partie du développement des politiques de formation interne et de promotion. L'ensemble de ces phénomènes modifie le champ d'un consensus entre les partenaires sociaux.

§ 1 - La hiérarchisation des emplois et des salaires

L'existence d'une fourchette de rémunération attachée à un coefficient oblige à distinguer la hiérarchie des emplois et celle des salaires.

1 - Le classement des emplois

L'étude des postes a permis une hiérarchisation des emplois. Il est important que ce classement établisse une progression linéaire des salaires, de façon à ce qu'elle puisse être gérée sans contestation massive de la gestion des salaires. Cette hiérarchie doit être segmentée en classes. Mais, la segmentation ne peut pas être trop fine car l'utilisation directe des indices obtenus multiplierait les taux de salaire et compliquerait excessivement la gestion des salaires. De plus, toute modification même légère des exigences d'un poste pousserait son titulaire à remettre en cause l'évaluation du poste. Si le nombre de classes est trop restreint, les intérêts d'une telle classification sont annulés.

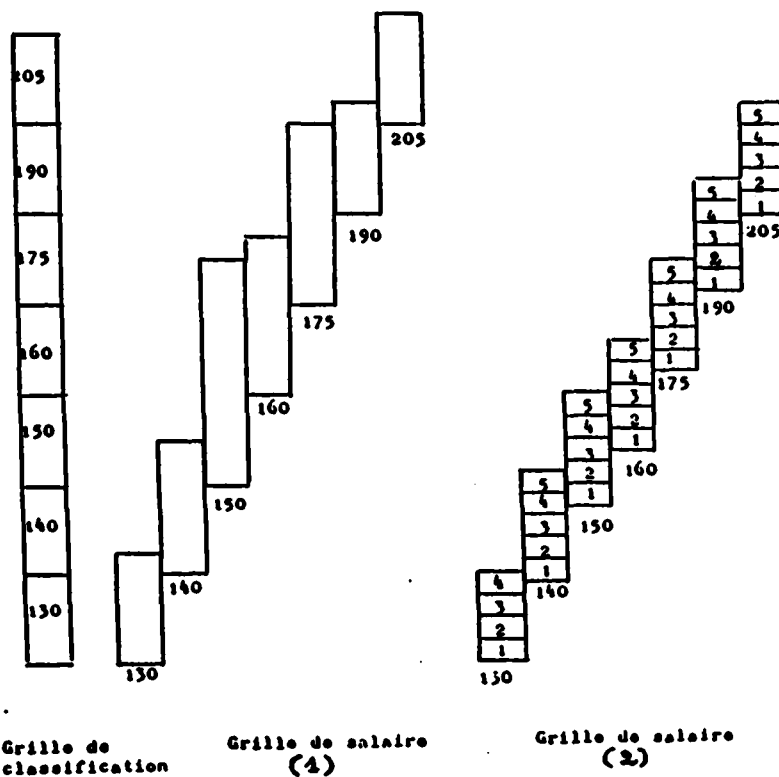
Le nombre de classes est directement lié à la fourchette de salaires correspondant à chaque classe. Cette fourchette ne sera ni trop faible (effet peu motivant) ni trop large (désordre total dans la gestion des rémunérations où un coefficient 180 est payé comme un coefficient 250).

La fourchette des salaires dépend, en fait, de la situation initiale de la gestion des rémunérations de l'entreprise et des objectifs de la politique des salaires fixés au préalable.

2 - La hiérarchisation des salaires

Ainsi, une hiérarchisation des salaires découlera des grilles de classement des postes d'activité.

Comparaison des grilles de salaires de deux entreprises à gestion mixte (Augmentations Générales + Augmentations individuelles) appliquées à la catégorie "ouvriers".



- (1) Entreprise de la branche "Produits Pétroliers"
- (2) Entreprise de la branche "Métallurgie"

Dans ces établissements, où la gestion des salaires est mixte, l'évolution des salaires individuels dans une qualification repose sur des méthodes d'évaluation du travail ou du mérite personnel, permettant d'assurer, au niveau de chaque service et de chaque établissement, une cohérence interne de la grille des salaires. Soulignons que le mérite individuel est apprécié au rang n+1 à partir de critères quantitatifs (quantité de travail, absentéisme, demande de formation...) et/ou à partir de critères plus qualitatifs (qualité du travail, connaissances professionnelles, mobilité interne, état d'esprit...). Une correspondance plus souple entre les classes de salaires et les catégories de personnels est nécessaire quand une politique de promotion interne permettant aux salariés d'accéder aux catégories supérieures par classes successives est développée. Dans les deux précédents établissements, le mérite individuel est non seulement déterminé de l'évolution des salaires mais aussi de l'évolution des carrières professionnelles.

§ 2 - Structure des qualifications et structure des salaires

L'étude des structures de qualifications et de salaires montre qu'en général les salaires sont dispersés autour du salaire moyen d'une qualification donnée, provoquant des évolutions de carrières contrastées. Ces dernières subissent la forte influence des facteurs organisationnels.

1 - Des évolutions de carrières contrastées

L'échantillon d'entreprises montre que les salariés ont des trajectoires professionnelles plus ou moins longues et plus ou moins rapides, selon les établissements bien qu'embauchés à des niveaux de qualification et dans des filières identiques. Même si les conditions économiques générales, l'évolution du processus de production par incorporation du progrès technique et leurs répercussions sur l'évolution des effectifs modifient les possibilités de promotion offertes à ces salariés, il apparaît que ce sont les salariés les plus jeunes qui bénéficient d'évolutions professionnelles et donc salariales les plus favorables. Ce phénomène est accentué par l'élévation du niveau de qualification. Ainsi, dans une entreprise de la branche chimie située dans le Val d'Oise, on note que l'âge moyen tend à baisser avec l'accroissement du niveau de qualification.

Cette évolution peut résulter d'une part de la diminution progressive de la capacité ou de la volonté des salariés à s'adapter à des tâches nouvelles (diminution de la mobilité interne - intra-établissement ou intra-groupe - et des demandes de formation avec l'âge), et d'autre part et sans doute de façon plus flagrante, d'une volonté des directions des entreprises en matière de gestion du personnel de recruter et de promouvoir des salariés plutôt jeunes à forte potentialité. Le processus de développement de la qualification d'un salarié s'assimile à une reconnaissance par l'établissement de l'intégration progressive du salarié dans l'organisation. La faible mobilité externe des hommes et donc de leurs qualifications ne s'expliquerait-elle pas non seulement par les conditions économiques difficiles, les déséquilibres profonds sur le marché du travail ou par le manque de formation générale mais aussi par la difficulté croissante qu'éprouvent les salariés, et en particulier les moins qualifiés, à faire reconnaître leur expérience professionnelle. L'ensemble des responsables du personnel interrogés soulignent la faiblesse du "Turn-over" dans la catégorie cadres et sa quasi-nullité dans la catégorie non-cadres.

2 - La prédominance des facteurs organisationnels

Si on retrouve, de manière presque systématique, des différences de rémunérations pour chaque niveau de qualification d'un établissement à l'autre la relation entre hiérarchie des salaires et classement des emplois est encore plus lâche au niveau des différentes professions. A ces disparités de salaires entre individus s'ajoutent donc des disparités de salaires entre entreprises. Ainsi deux entreprises exerçant dans la branche "Métallurgie" localisées dans la même ville, proposent des salaires moyens pour chaque catégorie de personnels significativement différents (+ 30 % l'une par rapport à l'autre) et dont l'évolution est très inférieure dans l'entreprise qui verse les salaires les plus faibles (2 % d'augmentations générales + 3,5 % d'augmentations individuelles contre respectivement + 1 % et 1 % pour la catégorie ouvriers).

Le taux de salaire moyen est en grande partie déterminé par la "capacité à payer" des entreprises ; celle-ci représentant une source d'autonomie vis à vis du marché du travail.

La plus ou moins grande dispersion des salaires ne peut pas être associée à la taille ou au secteur d'activité des entreprises. Elle résulte (comme la gestion prévisionnelle du personnel ou la détermination des profils de carrière) des facteurs organisationnels et des caractéristiques individuelles des salariés. C'est ainsi que les cas de mobilité ou de promotion relevés dans les établissements enquêtés sont estimés être le résultat d'opportunités : utilisations d'aptitudes individuelles en même temps qu'évolutions dans certains secteurs de l'organisation.

Les fourchettes d'augmentations individuelles sont plus ou moins larges en fonction du système plus ou moins formalisé d'attribution des augmentations et de l'existence ou non des augmentations générales. Dans une entreprise à gestion purement individuelle, l'éventail d'augmentations au mérite va de 2 % à 20 % en 1986 alors que dans une entreprise à gestion mixte, les augmentations personnalisées représentent entre 0 et 4 % et s'ajoutent à 2 % d'augmentations automatiques.

Ces pratiques montrent que l'organisation devient un système adaptable et flexible, dans la mesure où celles-ci ont pour objectif de réduire la contradiction existante entre la rigidité des classifications collectives et la mouvance croissante des contenus techniques et relationnels des emplois.

Elles supposent également que les entreprises qui individualisent tout ou partie des rémunérations versées, aient recours à des instruments ou des méthodes de gestion des emplois et/ou du personnel leur permettant d'apprécier la nature et la valeur de la capacité productive de chacun. Si la formation initiale est déterminante lors du recrutement, il apparaît qu'une fois l'entrée acquise, les situations individuelles sont largement déterminées par les capacités personnelles et la structure des entreprises.

§ 3 - La dynamique qualification-salaire

Les particularités des structures de salaires dans les entreprises à gestion personnalisée dépendent en grande partie du développement des politiques de promotions internes reposant sur un effort considérable de formation de la part des entreprises.

1 - Des politiques de promotions individualisées

Les entreprises à gestion personnalisée ont des politiques de promotions et donc de mobilité interne plus ou moins amples. Nous devons distinguer celles qui restent tournées résolument vers le marché du travail et celles qui limitent leur relation avec ce même marché aux emplois les moins qualifiés.

Les premières entretiennent des contacts fréquents avec le marché du travail pour satisfaire leurs besoins en personnel quel que soit le niveau de qualification. Les salaires dans ces établissements sont en grande partie déterminés par les ajustements Offre-Demande globales de travail sur le marché. Il s'ensuit que la structure des rémunérations ne reflète pas une forte cohérence interne de la politique salariale, expliquant ainsi l'essentiel des écarts entre hiérarchie des salaires et hiérarchie des qualifications. Ainsi, dans une entreprise de fabrication et d'installation de matériel téléphonique, la hiérarchie des salaires est très large (le rapport du salaire moyen des cadres et ingénieurs sur le salaire moyen des ouvriers est égal à 3,28) et la progression dans celle-ci se fait par intermittence ; exemple : salaires moyens des ouvriers, ETAM et cadres en 1985.

Ouvriers	ETAM	Cadres
6040	8900	21 250

Les autres limitent leurs relations avec le marché du travail aux emplois les moins qualifiés de chaque profession voire de l'entreprise, et mettent en place des filières de promotion, accordant des avancements aux personnes les plus méritantes leur permettant d'accéder à des qualifications supérieures. Les disparités de salaires entre qualifications deviennent plus régulières et correspondent à un type de mobilité professionnelle interne quasi-institutionnalisée qui ne s'établit pas sur l'ancienneté du salarié, mais sur l'évaluation de ses capacités et de ses résultats. Ainsi, dans une entreprise de la branche chimie, la fourchette des salaires pour une qualification est ouverte à 50 %. Le salaire maximal de la classe i est supérieur au salaire minimal de la classe i+1 mais est inférieur au salaire minimal de la classe i+2. Ce processus de juxtaposition d'une partie de deux fourchet-

chets de salaires permet des promotions internes, c'est-à-dire l'accès à une qualification supérieure sans progression par à-coup du salaire, voire sans aucune évolution significative du salaire. La direction du personnel est attentive également à ce que la distribution des salariés au sein des classes de salaires soit GauBienne.

2 - L'accentuation des besoins de formation interne

Une gestion individualisée du personnel concourt au développement des services de formation interne qui ont pour objectif de renforcer les caractéristiques individuelles des salariés. En effet, favoriser la mobilité interne, c'est répondre aux attentes des salariés dans leur carrière professionnelle, mais aussi devoir adapter de façon continue les caractéristiques des salariés aux caractéristiques des postes d'activité auxquels ils accèdent. L'intérêt de ces entreprises est de mieux faire coïncider et dans les délais les plus courts la qualification rémunérée et l'emploi correspondant. Les plans de formation sont déterminés à la suite d'un entretien, entre le subordonné et le supérieur hiérarchique, la plupart du temps d'évaluation du mérite individuel. Ces entreprises engagent des sommes dans les programmes de formation, dépassant très largement le montant de la contribution légale (-entre 2 et 5 % de la masse salariale-), telles qu'elles doivent bénéficier de l'accroissement de l'efficacité individuelle et collective. Ainsi sont organisés une programmation des phases de formation, un suivi et un contrôle des progrès de chacun dans l'organisation. Le processus de formation interne conduit les entreprises à la fois à recruter aux échelons inférieurs de la hiérarchie se situant aux bas des filières de promotion et à embaucher du personnel dont le potentiel est supérieur aux exigences du poste afin de pouvoir l'adapter rapidement aux évolutions technologiques. Ces faits impliquent une certaine déqualification des salariés par rapport à leurs fonctions.

Les augmentations promotionnelles personnalisent la relation de travail entre le salarié et l'employeur en même temps qu'elles représentent une manifestation d'un accroissement de responsabilités d'un salarié au sein d'un service. Un responsable du personnel soulignait d'ailleurs que "le salaire n'est plus la contrepartie du contrat de travail, mais le résultat du travail réellement effectué".

En dernier lieu, il apparaît que si les promotions sont plus rapides dans les entreprises à gestion individuelle des carrières, elles sont en fait moins nombreuses - puisque ne dépendant pas des contraintes conventionnelles, type ancienneté, et d'un contrôle soit des salariés eux-mêmes, soit des représentants syndicaux - et plus sélectives que dans les entreprises à gestion collective et conventionnelle.

Une entreprise exerçant dans la branche "chimie" n'accorde pas forcément chaque année le même nombre de promotions. Sur un effectif moyen de 380 salariés, les promotions fléchissent sur la période 1983-1985 :

	1983	1984	1985
Promotion avec changement de catégorie	6	11	3
Promotion sans changement de catégorie	20	12	10

Le passage en 1985 d'une politique salariale basée sur des augmentations générales à une politique d'individualisation des salaires a été marqué par la transformation de la nature de ces promotions individuelles qui devenaient la contrepartie objective d'un accroissement des capacités professionnelles des salariés promus.

§ 4 - Les nouveaux moyens d'un consensus

Si la période d'indexation des salaires a couvert de nombreuses crises sociales manifestant des revendications fortes des salariés dans le domaine salarial en particulier, la période d'individualisation des salaires fait naître actuellement un regain de motivation chez les salariés du secteur privé.

1 - La négociation

Dans un passé proche, chaque conflit social se soldait par un accord sur l'évolution à court terme des salaires. C'est ainsi que certaines entreprises, ne pouvant désamorcer la raison du conflit, considéraient, en particulier pour les salariés les moins qualifiés, qu'une expérience professionnelle était acquise avec le temps et que la reconnaissance de cette techni-

Cité supérieure passait par l'augmentation des coefficients attribués aux postes. Ces glissements de salaires eu pour effet dans une entreprise publique d'élever les plus bas coefficients de 112 en 1968 à 150 en 1973. En 1984, un accord dans cette même entreprise a pour objectif à la fois de favoriser les progressions de qualification sans entraîner un dérapage vers le haut des salaires et de lier davantage la rémunération au résultat obtenu, en fonction d'objectifs conclus avec le salarié. L'apparition d'un complément au salaire de base lié directement au niveau de l'emploi permet une déconnexion entre classement et rémunération, recherchant par ce biais non seulement un effet d'incitation à l'efficacité mais aussi un moyen de gérer des évolutions individualisées de rémunération sans entraîner une progression importante de la masse salariale globale.

Les chances de succès des revendications, dans les entreprises individualisant leurs salaires, sont faibles, car ces revendications sont soit nominatives (réévaluation du salaire ou/et du poste de travail) soit tellement générales qu'elles mettent en cause l'ensemble de la grille des salaires. Lorsque les entreprises cèdent à la pression revendicative, les conséquences sur les grilles de classification et de salaires sont faibles car les modifications portent sur des salaires ou/et des postes isolés. D'ailleurs, ces entreprises ont mis en place des procédures d'appel offertes aux salariés tant sur la détermination du salaire et l'évaluation des postes que sur leur évolution respective. La plupart du temps des solutions individuelles sont apportées par la voie hiérarchique.

Un nouveau rapport social naît des modifications de stratégie dans l'organisation managériale des entreprises. Mais cette naissance n'a pu se faire qu'avec l'affaiblissement du rôle des syndicats et une plus forte participation des salariés.

2 - Le mérite

Dans un sondage IFOP (1), la moitié de salariés se révèle d'accord pour que l'évolution de la rémunération suive des performances individuelles. Dans le même temps, les Directions d'entreprises développent des pratiques de rémunération où le salaire n'est plus la seule contrepartie d'une convention liée à la classification mais celle du travail effectué. L'un des

(1) Gestion Sociale de 1985

objectifs de ces politiques salariale est de motiver chacun des salariés, lui permettant d'influer lui-même par son comportement sur le niveau de son salaire. Tous les responsables d'entreprise conviennent de l'importance de l'aspect psychologique de l'individualisation des salaires. Ce processus touche en effet à la notion d'équité et au mécanisme de la motivation ; d'où l'importance de la définition et de la méthode d'appréciation du mérite.

Bien des entreprises déclarent effectuer une gestion individualisée des salaires, mais avouent n'avoir pas de véritable outil d'évaluation. Lorsque des grilles existent, la définition de critères est parfois peu précise et très critiquée par les cadres chargés de l'évaluation. Par ailleurs, la définition des objectifs individuels est plus ou moins délicate selon les secteurs de l'organisation, le niveau de l'emploi. Dans une analyse fonctionnelle des emplois, il est pratiquement impossible d'identifier des résultats strictement individuels. La réaction des personnels face aux méthodes de fixation des salaires est ambivalente. Le responsable du personnel d'un établissement de fabrication de matériel informatique s'inquiète d'une certaine marginalisation d'une partie du personnel qui se sent de moins en moins motivée par la nouvelle politique salariale face à des "top-performers" qui bénéficient pleinement de ce système. Un autre souligne encore le climat tendu, en fin d'année lors des entretiens jusqu'à la répartition de l'enveloppe d'augmentations individuelles, qui règne au sein du personnel, et la démotivation qui s'instaure pour ceux qui n'ont rien eu.

Toutefois, les salariés développent certaines attentes liées à cette évaluation. Les salaires des cadres ont été les premiers individualisés. Ceux-ci reconnaissent les points positifs du système (différencier les collaborateurs, les motiver, connaître les potentialités, résoudre les problèmes individuels), et ont participé, pour la totalité des entreprises visitées, à l'élargissement de la politique d'individualisation des salaires à l'ensemble du personnel.

Les entretiens d'appréciation permettent non seulement de faire le bilan d'une activité passée, mais de résoudre également les problèmes d'un individu ou d'une équipe au sein de l'entreprise. Les responsables interrogés soulignent tous que cet entretien ne doit pas être un jugement mais un

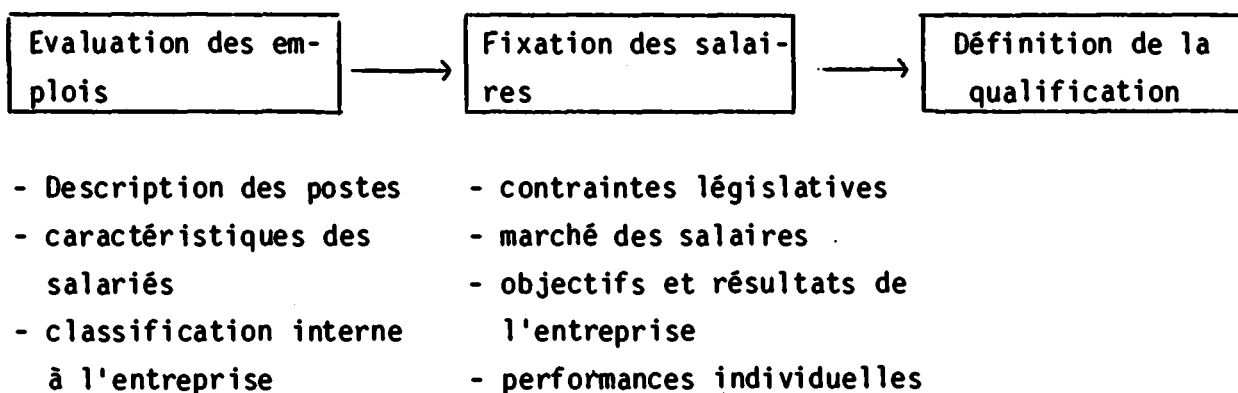
dialogue entre le responsable hiérarchique et son collaborateur. Les entretiens de développement préparent l'avenir de l'individu dans l'entreprise.

L'individualisation des salaires paraît de nature à développer la responsabilisation et la participation.

Dans une période de déséquilibre sur le marché du travail, on peut penser que l'adhésion des salariés à de telles procédures est d'autant plus forte qu'ils sont à même d'en retirer des avantages relatifs en cas de remise en cause de leur emploi.

CONCLUSION

Il apparaît que le classement des emplois est une nécessité différemment ressentie par les entreprises mais qu'il reste au coeur du problème d'individualisation des salaires. L'étude des capacités requises par le poste est à la base de l'évaluation, celle-ci étant complétée par une analyse plus ou moins élaborée du comportement de la personne dans le poste. Même si le niveau de salaire reste attaché à celui de l'emploi, les caractéristiques des salariés et leurs mérites respectifs sont les éléments déterminants de la dispersion intra-classes. De plus, à niveau de qualification égal et dans des filières identiques, deux salariés peuvent avoir des salaires inégaux d'une entreprise à l'autre, ces différences pouvant s'expliquer par des évolutions de carrières hétérogènes et/ou des divergences dans les logiques organisationnelles internes à chaque établissement. Ces nouvelles modalités paraissent induire une certaine conception de la qualification qui serait la valeur reconnue de la fonction remplie dans l'organisation à un moment donné.



Un nouveau rapport salarial est peut être en train de naître associant davantage le salarié par une motivation interne plus forte et paralysant les actions revendicatives.

**CLASSIFICATION DES EMPLOIS ET GESTION DES SALAIRES :
LE CAS D'UNE ENTREPRISE**

**- F. ABILLAMA -
IREDU**

Janvier 1987

Ce papier tente d'analyser le système de classification particulier à une entreprise et ses originalités, à la lumière de certains débats relatifs aux classifications et à leur évolution.

Cette entreprise a été amenée, au début des années 1950, à élaborer un système de classification des emplois existant dans l'entreprise, qui puisse répondre à deux exigences :

- classer l'ensemble des emplois sur une seule échelle, qui puisse être utilisée du niveau le plus bas de qualification, jusqu'au sommet de l'échelle ;
- utiliser ensuite cette échelle pour la détermination des salaires, ce qui suppose qu'elle présente un caractère, sinon continu, du moins suffisamment discriminant.

Dans sa conception, ce mode de classification s'intéresse aux postes, et non aux individus.

Dans le présent papier, nous nous attacherons tout d'abord à décrire dans son principe le mode de construction de cette classification, et le mode de détermination des salaires à partir de cette échelle. Nous nous intéresserons ensuite aux relations entre la classification des postes et la classification des individus qui en découle implicitement. Enfin, dans un dernier point, nous aborderons rapidement les conséquences possibles de l'instauration de ce mode de classification sur les relations sociales à l'intérieur de l'entreprise.

1 - Le mode de classification adopté par l'entreprise

L'entreprise considérée a adopté une grille de classification que l'on pourrait qualifier de " grille à critères classants ", à l'honneur dans les années 70 (1). Or son utilisation dans l'entreprise date du début des années 50. Elle trouve son origine dans une méthode de classification élaborée par l'armée américaine.

Bon but : " il ne s'agit pas d'édifier un système rigide qui opposerait la lettre d'un texte à la vie de l'entreprise ; mais de donner à chacun la garantie d'une évaluation aussi équitable que possible de sa fonction. Ceci doit éviter l'arbitraire dans les cotations et permettre d'atteindre progressivement une véritable harmonie dans la hiérarchie des fonctions "(2).

Deux points sont à retenir de cette première définition, sur lesquels nous reviendrons plus loin :

- la classification visée s'intéresse à l'ensemble du personnel, de l'ouvrier au cadre dirigeant. La logique de classification s'écarte d'emblée d'une approche par niveau, pour s'intéresser à l'ensemble de la hiérarchie conçue comme une continuité ;
- cette classification porte sur les fonctions, et non sur les individus.

Cette grille, parfois dénommée " grille de points qualification ", ou " échelle de points qualification ", repose sur un certain nombre de facteurs déterminés par les motifs suivants :

- ne retenir que les caractéristiques qui sont susceptibles d'être cotées dans toutes les fonctions ;
- éliminer les caractéristiques qui doivent naturellement se trouver dans toutes les fonctions à des niveaux sensiblement égaux (esprit d'équipe par exemple).
- adopter, dans toute la mesure du possible, le maximum de facteurs communs pour les fonctions de différents types, de manière à obtenir une hiérarchie homogène de toutes les fonctions (8).

1 - Cf. J. SAGLIO : " Hiérarchies salariales et négociations de classifications. France, 1900-1950 ". Travail et emploi, N° 27, Mars 1986.

2 - Source : documents internes à l'entreprise.

Ces critères sont ceux définis au moment de la mise en place du mode de classification.

Ce mode de classification repose sur un certain nombre de facteurs, regroupés par catégories :

- facteurs communs à toutes les fonctions ;
- facteurs spéciaux aux fonctions à prédominance manuelle ;
- facteurs spéciaux aux fonctions à prédominance intellectuelle ;
- facteurs supplémentaires pour les fonctions de commandement.

Des analogies existent toutefois entre des facteurs des différentes catégories, démontrant la volonté d'une classification unique et globale quelque soit le type de poste considéré.

Nous ne développerons pas ici l'ensemble des facteurs permettant la classification des postes, qui relève plus d'une logique interne au fonctionnement d'une entreprise donnée que d'une interrogation plus générale sur l'usage des classifications. Mentionnons simplement que ces critères sont au nombre d'une quinzaine, mais que trois parmi eux dominent :

- la formation, au sens de somme des connaissances nécessaires au titulaire du poste pour lui permettre de comprendre et de résoudre les problèmes surgissant dans l'exercice de sa fonction. Il s'agit d'une somme de connaissances requises pour tenir l'emploi considéré et non la formation des personnes titulaires de l'emploi à un moment donné. Le concept de formation est donc cohérent avec le choix de classification de postes et non d'individus. C'est le critère le plus important, et il compte pour moitié environ du total de la cotation finale;
- les difficultés inhérentes au poste ;
- et, dans une moindre mesure, la responsabilité liée à l'exercice de la fonction.

Ces trois critères constituent environ les trois quarts du total de la cotation du poste.

Une pondération est affectée à chacun des critères en fonction de son importance. La résultante de ces pondérations constitue un total de points, dits " points qualification ", qui déterminent le salaire à partir d'une valeur du point régulièrement actualisée.

2. La grille de classification comme instrument de calcul du salaire

La grille de classification construite par l'entreprise constitue l'élément essentiel du mode de calcul des rémunérations.

Le salaire mensuel de base, si l'on excepte les éléments connexes tels que la rémunération de l'ancienneté ou celle des heures supplémentaires, se compose de deux parties :

- l'une fixe, appelée salaire fixe,
- l'autre, variable, liée aux résultats d'exploitation.

Ces deux parties sont déterminées à partir de la grille de classification, au moyen de grilles de correspondance.

La partie fixe se détermine comme suit : une grille de correspondance associe aux points qualification de la grille de classification, une échelle de points salaire. Celle-ci est plus ou moins proportionnelle à l'échelle de points qualification, ce qui revient quasiment à rémunérer directement les points qualification.

La partie variable, appelée également prime, est elle aussi liée à la grille de points qualification. A celle-ci est associée une échelle de nombres de parts. A la différence du mode de détermination de la partie fixe du salaire, le nombre de parts n'est pas proportionnel au nombre de points qualification, mais croît de manière exponentielle par rapport à ce nombre. Les parts sont rémunérées en fonction des résultats d'exploitation escomptés de l'entreprise : chaque mois, un compte prévisionnel est arrêté par une commission spécialisée de l'entreprise. Ce compte permet de diviser une partie fixe de l'excédent escompté entre le nombre total de parts des salariés de l'entreprise.

Cette valeur constitue aussi un indicateur mensuel des résultats, que suit chaque salarié.

Celui-ci reçoit sous forme de partie variable de son salaire le nombre de parts qui lui revient.

Ces comptes mensuels étant prévisionnels, un ajustement est fait en fin d'année à partir du résultat final, dont découle éventuellement une prime dite de régularisation.

Le nombre de parts croissant exponentiellement en fonction du nombre de points qualification, l'importance de la part variable dans le salaire total varie aussi de manière exponentielle en fonction de la hiérarchie : à la base, cette partie totale constitue environ 10 % du salaire total ; au sommet de la hiérarchie, elle constitue 50 % du traitement. Mais ces chiffres ne représentent que les extrêmes ; nous ne disposons pas des éléments pour calculer la valeur moyenne de cette partie variable pour l'ensemble du personnel, mais il y a tout lieu de penser qu'elle représente une valeur comprise entre 12 et 15 % .

Cette partie variable est elle-même susceptible d'une variation annuelle d'environ 10 % , fonction des résultats de l'entreprise (*).

Comment se répartit ce résultat ? 36 % vont constituer les parties variables des salaires, et s'affectent donc directement au traitement des salariés. Une autre partie leur échoit à travers le système d'actionariat (10 % des actions sont détenues par le personnel). Enfin, le reste est réparti entre les autres actionnaires, les impôts , l'autofinancement et les investissements.

(*) En guise d'illustration du mode de calcul du salaire, nous donnons ici un exemple, en supposant la valeur du point salaire à 19 F, et la valeur de la part estimée à 50 F. Cet exemple concerne un ouvrier non qualifié, quasiment à la base de la grille de classification., avec quatre années d'ancienneté. A titre de référence, sa classification selon la grille de l'U.I.M.M. serait au niveau I, échelon 1, coefficient 140. Dans la grille de l'entreprise, il dispose de 100 points qualification, montant qui ouvre droit à 291 points salaire et 10 parts. Le mode de calcul de son salaire de base est :

Salaire total = Partie fixe + Ancienneté + Partie variable
= Nb. de points salaire x Valeur du point
+ % partie fixe correspondant à l'ancienneté
+ Nb. de parts x Valeur estimée de la part
= 291 x 19 + (291 x 19) x 4 % + 10 x 50
= 5529 + 221 + 500
= 6250 F

La partie variable du salaire apparait donc bien comme un mode original de rémunération salariale, et non comme un mode d'intéressement du personnel à travers l'actionnariat, lequel existe par ailleurs dans l'entreprise.

Ce mode de rémunération respecte la juridiction sur les salaires ; en effet, la seule partie fixe de ce salaire est nettement plus élevée que la rémunération minimale prévue par la loi. L'entreprise pratiquant une politique de rémunérations élevées, elle dispose par rapport à la juridiction de la marge qui lui permet de gérer sa masse salariale selon le mode qui lui convient. En 1985, la seule partie fixe du salaire le plus bas versé par elle pour un temps plein dépasse le SMIC de 25 % .

L'entreprise en question relève de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières, mais son mode de classification est totalement différent de celui adopté par l'U.I.M.M., qui consiste en une hiérarchie conçue par niveaux. La grille de l'U.I.M.M. a en effet vocation à servir de référence commune à de nombreuses entreprises, de structures parfois très différentes, d'où son mode de construction en hiérarchie par niveaux. Le manque de souplesse de ce système est fortement souligné par l'entreprise enquêtée ; et on peut aisément voir la raison de cette position dans l'utilité du mode de classification adopté pour la gestion des salaires. La référence à la classification de l'U.I.M.M., pour des finalités de cohérence (réponse à des enquêtes officielles par exemple), se fait a posteriori, à l'aide d'une table de correspondance entre les deux grilles de classification.

Un point de principe commun, toutefois, entre ces classifications : elles portent toutes deux sur les postes, et non sur les individus.

3 - Classification des postes ou des individus ?

L'accord national du 21 Juillet 1975 sur les classifications dans la métallurgie est ainsi interprété par l'U.I.M.M. : " 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 "(3).

Ce principe s'oppose à celui des syndicats : " Au contraire, les syndicats mettent en avant l'objectif de classer non les postes de travail mais les travailleurs en fonction de leur expérience et de leurs capacités. Ces points de vue divergents sur l'objet de la classification ne doivent pas être considérés comme des expressions théoriques sur l'origine d'une qualification pouvant servir à fonder rationnellement un système de classification mais comme des manières différentes et opposées de constituer une réalité sociale "(4).

Ceci pour l'approche sociologique. Le problème peut également s'exprimer en termes économiques : " Deux approches de la qualification sont possibles. L'une part des individus... L'autre part des emplois... La première considère l'offre de travail des individus, la seconde la demande de travail du système productif " (5).

La position de l'entreprise est très nette sur ce point : il s'agit de coter des postes, et non des individus. Position apparemment acceptée par les partenaires sociaux, puisque cette classification a été établie en liaison avec eux.

3 - Cf. O. Bertrand, M. Freyssenet, C. Lefebvre, J. Merchier : " Le développement et l'utilisation des ressources humaines face à l'évolution technologique et à la restructuration industrielle ".

4 - Cf. J. Merchier : " Genèse d'une classification dans l'industrie automobile ". Formation Emploi, N° 8, Oct.-Déc. 1984.

5 - Cf. R. SALAIS : " Qualification individuelle et qualification de l'emploi : quelques définitions et interrogations ". Economie et Statistiques, N° 81-82, Sept.-Oct. 1976.

Un point possible de tension du système apparaît à ce niveau : il s'agit de la différence de classification entre un poste et l'individu qui l'occupe.

Théoriquement, le problème ne se pose pas puisque le mode de classification s'adresse aux postes et non aux individus. Néanmoins, ce système de classification reste dans sa finalité première un outil de gestion des ressources humaines, et notamment des salaires. La cotation du poste va servir avant tout à déterminer la rémunération de l'individu, ou des individus, qui l'occupent.

On peut alors se demander s'il y a adéquation entre la cotation d'un poste et celle de son titulaire. Ce n'est pas le cas : l'entreprise s'accorde une marge discrétionnaire entre la cotation d'un poste et celle de l'individu qui l'occupe. Plus le poste est de rang élevé, et plus cette marge est importante. Un poste pourra être occupé par une personne dont la cotation en points qualification est inférieure à celle du poste : sa propre cotation proviendra du poste qu'il occupait initialement, et sur le jugement porté sur sa capacité à remplir les fonctions de son nouveau poste. Apparaît ainsi une possibilité de notation " à la baisse " des individus par rapport aux postes qu'ils occupent, fonction de leurs erreurs passées ou d'un jugement de type subjectif sur leurs capacités à remplir une fonction donnée.

Soulignons que ce type de problème ne concerne que des postes de rang assez élevé dans la hiérarchie de l'entreprise, et cette absence d'adéquation se justifie par l'impossibilité de faire coïncider exactement les ressources humaines et les fonctions existantes. Il s'agit néanmoins d'un point de tension possible dans la gestion des ressources humaines, et dans les relations sociales au sein de l'entreprise : ce point met en évidence, au-delà de la hiérarchie salariale entraînée par le système de classification, une autre dimension d'ordre plus général : la hiérarchie sociale.

4. La classification : hiérarchie salariale et hiérarchie sociale

Sur ce point, nous citerons à nouveau Saglio (1) : " On admet couramment que la régulation des conditions d'emploi, et plus spécialement des salaires, est l'enjeu principal d'un système de relations professionnelles. Dans les hiérarchies communément admises, par les principes acceptés au fondement de telles différenciations, la société explicite ses règles fondamentales et les valeurs qu'elle reconnaît. L'affrontement salarial ne se limite pas à une confrontation entre offreurs et demandeurs sur un marché pur et parfait mais constitue l'une des phases centrales des luttes de classe. En ce sens la hiérarchie des salaires n'est pas seulement une technique de redistribution des revenus, mais elle est aussi l'instauration d'un ordre social. L'ordre salarial ainsi institué n'est donc pas qu'un instrument technique de la production économique ".

Apparaissent donc deux finalités de la classification : l'une salariale, et l'autre sociale. Transposée au niveau d'une entreprise et de son fonctionnement interne, la logique ne peut que rester la même, puisque la hiérarchie salariale entraînera au niveau des représentations une dimension ordinale plus étendue.

On ne peut que supposer que l'origine d'un système de classification au niveau d'une entreprise est avant tout un besoin de détermination des salaires. Il n'en reste pas moins qu'elle entraîne par la force des choses une réévaluation, une remise en cause, ou inversement une confirmation des rapports hiérarchiques ou de pouvoir entre les différentes fonctions. Il serait particulièrement intéressant de pouvoir observer, au moment de la mise en place d'un tel système, la nature des modifications des rapports sociaux au sein d'une entreprise.

Dans le cas particulier de l'entreprise, cette dimension sociale est perceptible de l'extérieur, ne fut-ce que par l'importance de la part variable du salaire, c'est-à-dire l'intéressement aux résultats de l'entreprise. On peut considérer qu'il existe, aux deux extrémités de l'échelle salariale, deux types différents de traitement : l'un à haut risque et haut rendement, et, à l'opposé, l'autre à bas risque et bas rendement, même si ce rendement a le mérite d'exister. Mais à supposer que le salarié ait le désir de choisir entre ces deux formules celle qui lui convient, ceci dans la marge laissée par la juridiction sur les salaires, cela lui sera impossible : son équation salariale est prédéterminée par sa position dans l'échelle de classification. La justification de cette position de l'entreprise se fait sur la part effective prise à la réalisation des résultats, à travers le critère de responsabilité.

Conclusion

Nous aimerions, en guise de conclusion, souligner l'originalité du système de classification de cette entreprise, et ceci moins dans sa conception que dans sa finalité.

En effet, l'origine de ce système n'est pas dans l'entreprise, même si celle-ci s'est livrée à un important effort d'adaptation et de conception pour l'adapter à ses propres besoins. L'originalité réside peut-être plus dans l'ancienneté de l'adoption de ce système. En effet, certaines grilles comparables dans leur démarche, dites à critères classants, apparaissent en France, mais beaucoup plus tard.

A quoi attribuer cet intérêt précoce pour un système de classification très discriminant ? La finalité est pour l'essentiel un problème de gestion salariale et d'intéressement du personnel. Quasiment dès sa création, l'entreprise a le souci d'intéresser ses cadres au bénéfice. Ce système d'intéressement est étendu dès l'après-guerre à l'ensemble du personnel. Mais une gestion optimale de la distribution des résultats, et donc de l'intéressement, suppose que celui-ci soit proportionnel à la possibilité de l'individu d'influer sur ce résultat, et donc à son niveau de responsabilité. D'où le besoin d'une grille suffisamment discriminante pour permettre de classer l'ensemble des postes de l'entreprise sur une même échelle.

Deux points sont à mentionner, qui soulignent l'intérêt de ce mode de classification ; le premier est sa permanence : l'entreprise l'utilise depuis sa création, à quelques adaptations près qui n'entament pas les principes ayant présidé à sa construction. Le second est l'intérêt croissant d'autres entreprises, depuis deux ans, pour ce système ; l'entreprise a d'ailleurs été consultée plusieurs fois à son propos.

**GESTION DES SALAIRES ET
USAGE DES CLASSIFICATIONS**
Éléments de réflexion

- F. FARIA DE OLIVEIRA -

GESI

Avril 1987

INTRODUCTION.

Parmi les travaux du programme (POETE), plusieurs, lorsqu'ils se réfèrent, à un moment ou à un autre aux classifications, font ressortir les difficultés liées à la définition même de classification. Ces difficultés relèvent surtout du caractère opérationnel de cette notion, et tiennent à l'utilisation, sinon déformée, du moins très diverse, qu'on en fait.

En effet, ce « terme » s'adresse, ou du moins privilégie très souvent, des réalités différentes selon les besoins spécifiques de son utilisation, (salaire, qualification, compétence, statut, hiérarchie etc.) ou de ses utilisateurs, en se pliant à des logiques particulières, le plus souvent destinées à introduire des interprétations diversements favorables.

Nous avons nous-mêmes été confrontés à une de ces situations. Nous avons constaté que, dans le cas particulier d'une entreprise, le travail était organisé selon des formes qui provoquaient une situation rendant inopérante la grille de classification de la branche.

Cet état de fait se traduisait par l'incapacité de la grille de prendre en considération les différentes situations de travail. Plus particulièrement, les principes de détermination institutionnelle des compétences portés par la grille ne permettaient pas de s'adresser à la structure des compétences « réellement » existantes et le plus souvent constatées et, qui plus est, toute une série de « savoirs » ou « compétences » mis en oeuvre dans la production n'étaient pas reconnus et, de ce fait même, leur évaluation se trouvait écartée - opinion partagée par quelques-uns de nos interlocuteurs -

D'autres observations en entreprise permettent de constater des situations de même nature. C'est, par exemple, le cas dans une entreprise de transformation des non-ferreux qui produit du fil et des câbles nus à usage électrique (1). A l'égard du personnel ouvrier, il nous est dit (2) :

Promotion/classification/formation : des liens plutôt flous...

La classification dépend assez peu du contenu des tâches réalisées.

Certains ouvriers (1) ont assumé, pendant une période de forte embauche (il y a une dizaine d'années) (2) des fonctions d'encadrement et de formation de débutants qu'ils n'assurent plus aujourd'hui. Ils ont pu ainsi améliorer leur salaire (3) et quelquefois leur classement conventionnel (passage de P1 à P2).

Pour les autres comme il n'existe pas de formation formelle aux emplois de fabrication de M. les nouveaux arrivants, considérés tous comme des débutants, sont systématiquement embauchés comme « manoeuvres » (O1 ou O2) sur des contrats à durée déterminée renouvelables plusieurs fois (3 X 4 mois de 1980-81-82) et leur progression se fait à l'ancienneté.

6 mois environ pour passer O3, 1 à 5 ans pour passer à P1, le passage à P2 étant exceptionnel. Il faut noter toutefois que cette progression à l'ancienneté n'est pas systématique, M. tenant à conserver une gestion individualisée des salaires et des promotions.

Ce type de gestion des ouvriers de fabrication et le fait que les jeunes soient plus souvent de niveau CAP : 7 % des ouvriers de plus de 35 ans ont le niveau CAP contre 50 % des moins de 35 ans expliquent que l'on trouve une relation inverse entre classification et formation et positive en revanche entre âge, ancienneté et classification.

(1) Il reste une dizaine d'entre eux aujourd'hui.

(2) lors du passage du travail à la journée au travail en 2 postes.

(3) Par l'octroi d'une prime de « leader » qui n'a pas été remise en cause depuis et qui était de 470 F/mois en octobre 1984.

(1) Monographie entreprise - Aix-en-Provence - : C MARRY et F.RYCHENER - P.19 (POETE).

(2) Il est toujours délicat d'extraire des citations de leur contexte en les isolant, c'est pourquoi nous essayerons de les présenter de la façon la plus complète possible. Pour ne pas alourdir davantage notre exposé ; nous les placerons même parfois en annexe.

Ou encore, dans un établissement de l'entreprise I.B.M. France (1) :

Un problème de qualification.

Lorsqu'une fabrication disparaît ou est extériorisée, la façon la plus simple d'en assurer une nouvelle est de sélectionner le personnel le plus apte et de le former sur les nouveaux produits.

La mobilité interne s'accompagne en général d'une promotion. Ceci pose deux séries de problèmes :

* Il arrive que la qualification de l'individu n'ait plus aucun rapport avec sa classification. En effet, deux personnes peuvent occuper le même poste de travail et avoir une classification différente, puisque celle-ci est liée aux promotions, à l'ancienneté... Il devient alors difficile, à partir d'une grille de classification, de se représenter les postes de travail.

* Il y a une incertitude sur la capacité des personnes à évoluer et à se former continuellement. IL arrive que pour des raisons variées (conditions physiques, manque de motivation ou de compétence...), les opérateurs ne souhaitent plus ou ne peuvent plus évoluer. Ainsi, d'anciens ouvriers « de métier » (autrefois les ouvriers affectés aux cartes perforées) deviennent de nouveaux « incompetents », aux côtés de plus jeunes, recrutés pour répondre aux besoins nouveaux. Le problème de l'emploi de ces personnes est difficile à résoudre. Il semble actuellement que l'établissement garde des fabrications pour les employer, bien qu'il serait plus rentable de les extérioriser.

D'autres situations pourraient nous servir de référence, mais ces trois cas nous suffisent pour montrer les difficultés rencontrées lorsqu'on fait appel à la notion de classification et plus particulièrement à une grille ou un système de classification, notions que nous ne différencions pas, étant donné qu'elles s'articulent sur une même réalité que nous essayerons d'analyser.

Cette, ou ces difficultés nous ont amenés à nous interroger sur la nature de la notion de « classification » en tant qu'outil de gestion de la main d'oeuvre et plus particulièrement dans son rapport au salaire et à la qualification, qui sont, c'est certain, les deux paramètres que le débat actuel sur cette notion met en avant, débat imposé en partie par des transformations qui s'opèrent dans l'entreprise, que ce soit au niveau

(3) Monographie Orléans. P.8

technologique/technique ou à celui du travail : organisation, rapports, connaissances etc., en un mot, par ses changements dans une période considérée comme une période de crise avec tout ce que cela comporte de nouvelles articulations entre la technique, l'économique et le social.

-I- DE LA DEFINITION DE CLASSIFICATION

La notion de classification, ou plus précisément de grille ou de système de classification, nous renvoie nécessairement, dans tous les cas, à deux paramètres directeurs :

-1.1- Le premier, c'est le classement, et ceci, quelle que soit la méthode utilisée pour l'élaboration de la grille. Qui plus est, ce classement s'adresse toujours à la main d'oeuvre (travail), que celle-ci soit interprétée à travers le poste de travail (qualification, contenu, conditions de travail etc...), ou à travers l'individu (qualification, compétence, aptitude individuelles etc...), ou encore à travers la combinaison des deux.

- Ce principe de classement suppose toujours une distribution «logique» et hiérarchisée des individus, opérée selon des critères (tenus en général comme objectifs) qui permettent une évaluation individuelle.

La grille prend sous cet aspect une dimension technique.

-1.2- Le deuxième paramètre est le rapport entre grille de classification et salaire. En effet, toute grille de classification a nécessairement, directement ou indirectement, un rapport avec le salaire, que celui-ci soit considéré dans sa totalité, ou dans l'une de ses composantes.

D'ailleurs, c'est à travers la grille de classification, qui en détermine le niveau, que s'opère la distribution différentielle des salaires individuels : c'est elle qui les légitime, et le plus souvent en justifie la hiérarchie. Sans cela, son existence ne s'expliquerait pas. Dans ce cas c'est sa dimension économique et même sociale qui ressort.

-1.3- Certes, d'autres paramètres interviennent en général lors de l'élaboration des systèmes de classification. Sans vouloir les

écarter, nous ne leur accorderons qu'une place secondaire. C'est ainsi que parmi d'autres, la date du système de classification a son importance : un système se réfère nécessairement aux conditions de production de son époque. Il doit également pouvoir s'adapter aux évolutions présentes ou à venir, que ces évolutions relèvent de la technologie, du travail, ou des deux.

Il doit présenter également un caractère « d'objectivité », et de ce fait, doit être reconnu et accepté par les parties concernées.

Nous considérons ainsi dans un premier temps qu'une grille ou un système de classification, en tant qu'outil de gestion de la main d'oeuvre, est avant tout un outil d'évaluation et de classement des individus et des postes (de travail) à travers un ou des critères préalablement définis.

Cette ébauche de définition ne couvre pas, bien entendu, l'ensemble de la question (1), mais elle nous permet dès maintenant d'introduire des éléments suffisants pour que nous puissions nous pencher sur les deux réalités essentielles qu'elle prétend cerner : salaire et qualification.

(1) Est en particulier exclue toute la portée socio-économique de la grille, nous introduirons certains de ces éléments au cours de notre réflexion selon les besoins, sans les aborder systématiquement.

-II- CLASSIFICATION ET SALAIRE.

Certes, affirmer que dans une entreprise, la masse salariale (dans l'ensemble) est interprétée comme l'accumulation des salaires individuels, déterminés (en tout ou en partie) en fonction d'une grille de classifications, est dirait-on « un lieu commun ». C'est « une évidence » qui sous-tend en général, l'approche classique des classifications.

Considérer que la grille de classification est l'instrument utilisé dans l'entreprise pour distribuer la masse salariale sous forme de salaires individuels, selon la politique du personnel et, par conséquent, selon la gestion de la main d'oeuvre, apparaît comme « moins évident » et il est vrai que cette démarche échappe à la plupart des situations traitées dans les monographies du POETE.

-II.1- De la classification au salaire individuel.

La différence entre l'une et l'autre démarche n'est pas seulement un problème de méthode comme cela peut le sembler, elle est aussi, et même avant tout, un problème de fond.

En effet, dans le premier cas, la classification ou plus généralement, la grille de classifications est considérée comme la donnée de départ (première). Dans ce cas l'évaluation, ou les évaluations, sont supposées établies par la grille et la démarche consiste alors à partir de celle-ci à déterminer directement ou indirectement chacun des salaires (individuels). L'ensemble de la masse salariale apparaît alors et est surtout interprétée comme l'accumulation des salaires individuels, où chaque salaire individuel apparaît comme défini et déterminé uniquement par rapport à la grille et même d'une façon indépendante des autres.

Toute la difficulté du problème reposerait alors sur la grille considérée comme instrument technique d'évaluation (des qualifications, capacités savoir-faire, etc...) et explicatif de la distribution différentielle et hiérarchique des salaires.

Cette demande « technicienne » voile le plus souvent le rapport fondamental entre masse salariale et salaire(s) individuel(s) dans l'entreprise (1). Elle s'exprime à travers « l'image courante » qui consiste à établir la liaison « classique » : dans l'entreprise, tel niveau de qualification individuel suppose telle classification, ce qui correspond à tel salaire.

La grille de classification apparaît comme un outil technique indépendant d'autres dimensions de l'entreprise telles que rentabilité, profit, etc..., ignorant de ce fait la logique même de l'entreprise. Et la difficulté résiderait dans l'élaboration technique ou dans la mise en application de la grille.

D'ailleurs, c'est par rapport à cet aspect que l'on assiste actuellement à un déploiement d'efforts. Pour la rendre plus opérationnelle et plus équitable, c'est-à-dire plus objective, toute une série de procédures, de calculs, de facteurs de pondération sont avancés pour son élaboration et des méthodes différentes sont mises sur pied. Néanmoins, on ne réussit pas à apporter de réponse satisfaisante.

Ce qui constitue le problème essentiel ce sont, d'un côté, les catégories reliées par cette grille, comme nous le verrons par la suite, et d'un autre le passage du salaire individuel - établi par la grille - à la masse salariale que la grille ignore.

En effet, la grille de classification fonde et légitime les situations individuelles de travail, (en l'occurrence les qualifications), les reconnaît à travers un salaire « individualisé ». Le volume de la masse salariale de l'entreprise apparaît comme une réalité définie et déterminée à partir de l'accumulation des salaires individuels. Elle se présente comme une grandeur extensible « à merci » dont les variations dépendent presque exclusivement de cette accumulation des salaires individuels, salaires imposés par les qualifications individuelles à travers la grille. La masse salariale est alors une grandeur dérivée de deuxième ordre soustraite à certaines contraintes, ne serait-ce qu'à celles du marché.

(1) Rapport développé par la suite dans notre exposé

Nous devons dès maintenant, même si ce n'est que très brièvement, faire à propos des grilles de classification une mise au point concernant leur application.

-II.2- Grilles de classification et domaines de définition et d'application.

Nous avons à différencier une grille de classifications élaborée dans le cadre de l'entreprise et qui a pour domaine d'application l'entreprise elle-même et les grilles qui ont une portée plus générale comme les grilles annexées aux conventions collectives nationales de branche qui s'adressent à l'entreprise en général.

Certes, la nature de l'outil est la même - normative- mais les procédés et les principes qui orientent leur élaboration prennent une importance relative différente selon qu'on est dans un cas ou dans l'autre.

* Une grille de classification nationale de branche, par le fait même qu'elle est de portée générale, ne peut prendre en considération les conditions spécifiques qui caractérisent, en les différenciant, chacune des entreprises, ne serait-ce que les entreprises d'une même branche, et ne serait-ce que par les modes de reconnaissance et de mise en oeuvre des capacités productives du travail.

L'élaboration d'une telle grille suppose nécessairement, au premier abord, des données globales, elle ne peut pas ne pas intégrer et même ne pas privilégier certaines données du marché et, tout particulièrement, les mécanismes de formation des salaires.

Certes, les fondements et les principes d'élaboration d'une grille de classification ne peuvent pas être confondus avec une « théorie de la formation des salaires ». Mais leur interdépendance est exigée. Du moins, le caractère conventionnel et institutionnel d'une grille ne pourrait s'affirmer sans le support de la réalité économique qu'elle prétend exprimer et qui, de plus, la légitime à travers sa reconnaissance par le marché.

Une correspondance, plus ou moins étroite, est constatée et existe à un niveau global entre qualification/classification et salaire. Cette correspondance est exigée non pas par la nature de ces éléments (comme on le prétend souvent) mais par le fait qu'il s'agit d'un phénomène (normatif) dicté par des mécanismes de régulation de nature économique, et également sociale et même historique.

Que ce soient les conflits ou négociations de la paix sociale, en plus des contraintes du marché du travail, ou des conditions de reproduction de la force de travail, tous ces facteurs jouent un rôle dans la régulation de la correspondance entre ces trois paramètres.

Ces mécanismes étant connus et leur étude débordant le cadre de notre travail, nous ne les traitons pas ici, mais nous reviendrons sur certains de leurs aspects dans notre exposé.

Ils permettent néanmoins de démontrer que toute grille prend une grande partie de sa signification ailleurs qu'en elle-même, par exemple dans les contraintes que nous exposerons plus loin.

* Dans le cas de l'entreprise, deux cas de figures peuvent être envisagés : celui de l'entreprise qui, adhérant à une convention collective, met en application la grille correspondante, et celui de l'entreprise qui élabore sa propre grille.

Lorsqu'il s'agit de l'application d'une grille nationale à une entreprise, en général, la difficulté surgit, lorsque, à partir d'un outil à caractère général, se référant à des données globales, on tente d'établir une adéquation aux conditions spécifiques d'une entreprise, telles que : marché local du travail, politique du personnel, caractéristiques et formes de mobilisation de la main d'oeuvre etc...

Mais sans doute la contrainte de premier ordre qui se présente lors de l'adaptation d'une telle grille à l'entreprise est celle de la répartition du volume de la masse salariale. C'est une dimension propre à chaque entreprise et qui échappe, du moins en termes quantitatifs, aux principes

d'élaboration d'une grille nationale. Et c'est, sûrement, la gestion de cette masse salariale, liée aux conditions propres à l'entreprise, qui va fortement déterminer les modalités pratiques d'application de la grille et même les interprétations qu'on peut en faire. Ce problème transparait dans certaines monographies (1) :

Le système de rémunération et de classification.

Cette autonomie par rapport à l'entreprise est toutefois fortement contrainte par le cadre strict de classification qui est l'élément prépondérant de la détermination du salaire avec, comme pondérateurs : l'ancienneté et la prime de travail posté. Seul un faible pourcentage du salaire peut être distribué par la maîtrise aux ouvriers jugés les plus compétents mais le budget correspondant est si faible (5 points) que les variations sont marginales. Par ailleurs la classification ne prend en compte que les caractéristiques du poste de travail et les compétences qu'il requiert, à l'exclusion de toute référence aux qualités particulières de l'individu qui en assume la charge, notamment, le diplôme initial.

Parallèlement, dans le cadre du programme de réduction des coûts de production de l'entreprise la valeur du point de classification est quasiment bloquée depuis 1979.

C'est dans ce contexte que l'on doit interpréter certaines des distorsions que l'on peut parfois repérer entre la portée d'une grille elle-même et son application.

Cela peut, dans certaines situations, permettre d'atteindre des objectifs différents.

* Quant à la grille élaborée par l'entreprise, certes les principes et les contraintes d'ordre général que nous avons décrits n'en sont pas absents et conditionnent même leur élaboration comme cadre de référence, ce qui est le cas en particulier, des contraintes d'ordre juridique. Quels que soient la grille et son mode de réalisation, ils ne peuvent exister en dehors de leur environnement économique et social. Néanmoins, l'élaboration de cette grille suppose dès le départ les conditions propres à l'entreprise, et tout particulièrement la contrainte de la masse salariale, parce qu'elle va être l'instrument de gestion de son volume.

(1) Monographie Paris - Hillau - P.10

C'est cet aspect que nous abordons, après avoir fait cette mise au point sur la portée d'une grille de classification.

-III- MASSE SALARIALE ET CLASSIFICATION.

Si la démarche que nous venons de décrire ne nous paraît pas correspondre aux fondements qui dictent l'élaboration d'une grille de classification en tant qu'instrument de détermination du (des) salaire(s) individuel(s), c'est parce que, pourrions-nous dire pour simplifier, elle est inversée par rapport à la réalité. C'est que sans doute l'élément premier imposé à l'entreprise, lorsqu'il s'agit de salaire ou de politique (gestion) des salaires, c'est le volume de la masse salariale (globale) dont elle dispose et non pas telle aptitude, tel savoir, disons tout simplement telle qualification de tel individu.

Dans le cas de l'entreprise on part nécessairement du volume de la masse salariale pour déterminer les salaires individuels à travers la grille de classification.

En effet, la masse salariale de l'entreprise n'est pas, comme nous l'avons déjà dit, une donnée extensible ou compressible au gré des partenaires sociaux en rapport avec les logiques différentes qui s'y expriment.

L'extensibilité ou la compressibilité de la masse salariale existe, certes, mais elle est relative. Elle se heurte à des limites imposées à l'entreprise. Ces limites prennent racine dans des données le plus souvent extérieures à l'entreprise, mais qui constituent une de ses dimensions. Nous pouvons même les considérer comme des << limites objectives >>.

Ainsi l'entreprise se heurte à la fois à une limite maximum et à une limite minimum de la masse salariale.

-III.1- Limite maximum de la masse salariale.

L'entreprise dans le marché doit nécessairement créer les conditions de son fonctionnement. Une donnée fondamentale est que l'entreprise doit dégager la marge bénéficiaire qui lui est nécessaire. Or, cette marge bénéficiaire ne peut être sans rapport direct avec la masse salariale, entre autres éléments.

Ne serait-ce qu'en termes de facteurs de production, les coûts de production ne peuvent ignorer l'importance des coûts salariaux, grandeur déterminante pour la réalisation à la fois des bénéfices exigés mais aussi de la rentabilité et de la productivité de l'entreprise ; c'est-à-dire de ses performances (1).

En d'autres termes, la masse salariale est une des variables fondamentales sur laquelle l'entreprise doit agir afin de maintenir ou améliorer sa position concurrentielle (concurrence des produits). Plus précisément, c'est un des éléments qui permet à l'entreprise de conserver son taux de profit au niveau du taux de profit moyen du marché (concurrence des capitaux). C'est une donnée exogène à l'entreprise, mais à l'établissement de laquelle l'entreprise contribue et qu'en retour elle subit. C'est à ce niveau-là que la masse salariale présente une limite maximum à laquelle la grille doit se plier (soit dans son application, soit dans son principe) en tant qu'instrument de gestion du volume de cette masse salariale.

-III.2- Limite minimum de la masse salariale.

Il y a également, dans certaines conditions déterminées de production de (et dans) l'entreprise, un seuil de la masse salariale qui se présente comme un minimum au dessous duquel les conditions de fonctionnement de l'entreprise risquent d'être perturbées ou même rendues impossibles, ne serait-ce que, en l'occurrence, à cause des tensions ou conflits qui se développeraient en son sein. Ce minimum ne peut être que celui des conditions de reproduction de la capacité productive du travail dans les conditions économiques et sociales du moment.

Cette masse salariale minimale, ne peut ignorer les conditions de rémunération du marché du travail ; on peut même dire qu'elle est fixée par rapport à ces conditions.

Les conditions de rémunération du marché du travail relèvent de la théorie de la formation des salaires que nous ne développons pas ici.

(1) Cf. citation P.10

Ces deux limites, maximum et minimum de la masse salariale, déterminent le champ réel où peut agir un système de classification, quel qu'il soit, permettant d'opérer une distribution différentielle des salaires. Elles définissent également un lieu de conflit : celui de la zone de négociation des partenaires socio-économiques.

Le niveau de la masse salariale à l'intérieur de cette zone se situera en fonction du rapport de forces des partenaires en présence. Il est ainsi l'expression de la capacité de négociation des salariés ou de ses formes organisatrices et des capacités de réponse de l'entreprise en particulier en termes de productivité.

Il traduit en partie le climat social dans l'entreprise.

-III.3- Un besoin d'approfondissement.

Il est certain que notre embryon de modèle explicatif est réducteur et fige une réalité qui, elle, est évolutive. En effet, toute évolution, qu'elle soit technologique ou organisationnelle, ou plus généralement, toute transformation dans l'entreprise, peut modifier l'importance relative des paramètres pris en considération et par conséquent, les limites qui peuvent être définies sont susceptibles de varier, mais sans pour autant cesser d'obéir aux principes qui les dictent et qui, eux, ne changent pas dans le cadre du système de référence.

Ainsi, une élévation du seuil de productivité, qu'elle soit issue du progrès technique, de l'organisation du travail, de l'amélioration des compétences de la main d'oeuvre, ou de la transformation du collectif de travail, peut faire varier (reculer ou avancer) une des limites d'un point de vue relatif. Elle peut faire augmenter ou diminuer au moins relativement, le montant de la masse salariale ainsi que la marge bénéficiaire de l'entreprise, et de nouvelles limites surgissent alors. De nouvelles conditions de rentabilité et de productivité se font jour et le problème de la grille de classification se pose de nouveau.

En résumé

Dans ces conditions l'entreprise est obligée de considérer dès le départ et comme élément premier le montant de la masse salariale dont elle dispose pour pouvoir ensuite la distribuer sous forme de salaires individuels à travers la grille de classification.

La grille devient alors l'objet d'un enjeu ; un enjeu parce que c'est elle qui matérialise et le volume et la structure de distribution de la masse salariale. C'est à travers elle que l'on fait varier les salaires dans un sens ou dans un autre selon les intérêts et les rapports de force, en faisant jouer sa structure interne et en utilisant la hiérarchie (des classifications et des salaires) afin d'optimiser sous des logiques différentes, le volume de la masse salariale.

C'est également à ce niveau que se pose le problème de « l'inopérationalité » ou de l'utilisation déviée de la grille ou alors, tout simplement, de sa « non-utilisation » pour répondre sans aucun doute à des objectifs ou à des besoins parfois non exprimés.

Nous pouvons dès maintenant affirmer qu'étant un outil essentiellement de nature conventionnelle et à caractère juridique, une grille cherche surtout à définir et à délimiter le cadre institutionnel des enjeux.

C'est dans cette institutionnalisation qu'une grille cherche son objectivité. Le plus souvent cette dimension de la grille bien que fondamentale est délaissée, ou même ignorée ; ce que l'on essaye alors de faire, c'est d'asseoir l'objectivité de la grille sur des critères relevant des caractéristiques du travail individuel. Et c'est à partir de celles-ci que l'on prétend légitimer et la classification et les salaires et leur hiérarchie. Pourtant, cette démarche, c'est le moins que l'on puisse dire, n'est pas convaincante : c'est ce que nous essayerons de montrer par la suite.

-IV- LA GRILLE DE CLASSIFICATION : OUTIL DE CLASSEMENT.

Après avoir posé le problème du rapport entre la masse salariale et le salaire individuel à travers la grille de classification, il nous faut maintenant tenter d'analyser le type de relation que l'on établit entre l'outil de classement (grille) et l'objet de classement (qualification individuelle mais aussi salaire individuel).

-IV.1- L'outil et l'objet de classement.

En fait, la grille de classification, comme instrument de repérage du travail individuel auquel elle s'adresse est à la fois : évaluation et classement; l'un et l'autre de ces aspects s'adressent au même « objet » : « ce que la grille classe ». Et c'est là que réside la difficulté.

L'un des aspect de la difficulté se trouve dans la « définition » même de cet objet : qualifications individuelles, savoir-faire, aptitudes individuelles, etc...).

L'autre aspect est dans la comparaison de ces objets - en général en termes de contenu - : Pourquoi tel type de qualification est-il supérieur ou inférieur à tel autre ?

Cette difficulté ressort d'une façon ou d'une autre de la lecture de la majorité des monographies.

On constate que l'on saute d'une caractéristique ou d'un ensemble de caractéristiques propres au travail individuel à un autre selon les monographies, qui considèrent, en général, dans chacun des cas, que les critères pris en considération sont ceux qui permettent le mieux de comparer les individus ou les postes et de les placer sur une échelle de référence.

Evidemment, même si ce n'est pas toujours dit, cela ne prend toute sa signification que par référence au salaire (1).

(1) Cf. Monographie de Strasbourg : voir annexe I

Une telle difficulté démontre déjà deux choses :

- La première c'est qu'il n'y a pas dans cette logique, ou du moins que l'on n'a pas réussi à trouver de critère(s) classant(s) universel(s). De plus, à la limite, chaque situation peut se rapporter à l'un ou l'autre des critères ; ainsi le choix des critères n'obéit pas à l'objet, mais à des exigences qui lui sont extérieures.
- Deuxièmement, cela confirme l'idée, que la légitimation d'une grille (ou système) ne peut pas s'asseoir sur un critère concret unique et que la comparaison des critères (1) reste à faire. La grille doit trouver sa légitimation ailleurs. Cela montre qu'elle est avant tout de nature conventionnelle.

Ce sont ces deux aspects que nous allons nous attarder à développer.

-IV.2- Classification/Qualification/Salaire.

Sans vouloir nous orienter vers une démarche analytique des qualifications, nous ne pouvons complètement l'éviter, et ceci parce que la démarche classique d'élaboration et, par la suite, de l'application d'une grille de classification dans une entreprise consiste à vouloir faire de la grille l'interface entre les qualifications et les salaires individuels d'un côté et d'un autre leurs hiérarchies correspondantes. La notion de classification est donc au cœur de celle de qualification.

Une telle démarche suppose que l'on puisse établir une relation (biunivoque) entre ces deux systèmes de grandeur : un qui est individuel : qualification/salaire et l'autre, général : capacité productive et masse salariale.

(1) Leur comparaison se fait selon le salaire, comme on le prétend, ou dans certaines théories, mais nous avons déjà vu que cela n'est pas **convaincant**.

Or, justement, si nous pouvons admettre (à la rigueur) qu'entre volume de la masse salariale et somme des salaires individuels nous pouvons prétendre à une correspondance réelle, il est beaucoup plus difficile d'exprimer à travers la somme des qualifications (compétences,...) individuelles la capacité productive du travail, de l'atelier, du service ou même de l'entreprise.

En effet, il nous semble que la capacité productive du travail mise en oeuvre dans un processus de production (1) ne peut pas être décomposée en unités autonomes portées par les individus impliqués dans le processus et limités à ceux-ci.

De plus, dans le cas où il serait envisageable, un autre problème subséquent se souleverait : à travers quel critère pourrait-on prétendre asseoir sur tel ou tel palier de la grille de classification tel individu ou tel autre ?

Bien sûr, certaines théories nous donnent des réponses. Elles nous renvoient aux mécanismes de marché, au prix du travail par le biais de l'offre et de la demande du travail ou encore par la productivité marginale de celui-ci (théorie marginaliste). Cela suppose que la qualification est mesurée par le salaire. Or le problème posé est l'inverse : pourquoi à telle qualification correspond tel salaire ? La réponse à cette question passe en partie par l'analyse de la valeur (2).

D'autres théories prétendent encore que, pour des raisons diverses, c'est la qualification individuelle qui n'est pas reconnue, soit à cause de la déficience des instruments, soit à cause d'intérêts divers, ou autres raisons.

Cependant, ce qui nous apparaît, c'est que la solution cherchée à travers l'analyse du travail individuel ne peut pas aboutir et ceci pour différentes raisons.

(1) Processus de production à la fois procès de travail et procès de valorisation.

(2) Cf. éléments d'analyse en annexe

-IV.3- Capacité productive et productivité individuelle.

Dans l'entreprise, ce que l'on met en oeuvre du point de vue travail, c'est la capacité productive de la force de travail générale (collective) - force de travail prise dans son ensemble -

C'est une des caractéristiques fondamentales de tout système de production s'articulant sur la division technique du travail. La parcellarisation du travail impose dans tout procès de travail une double exigence :

- La coopération entre les individus, qui constitue la base même de toute production.
- Et la coordination des diverses forces de travail individuelles afin de faire émerger le procès de travail lui-même.

Or, l'une et l'autre de ces exigences (coordination/coopération) apparaissent au sein du collectif de travail et n'existent que dans un collectif de travail (atelier, usine, entreprise). Elles sont absentes chez le producteur individuel.

Elles sont indépendantes de chaque individu lui-même, ou mieux elles s'imposent à chaque individu comme quelque « chose » d'extérieur (Mais ce sont les individus qui les mettent en oeuvre).

Par ailleurs, on ne peut pas les repérer chez l'individu. Elles sont de nature relationnelle. Ces caractéristiques ne peuvent donc être prises en considération par « l'approche de la qualification/classification individuelle » et pourtant, elles sont indispensables pour la mobilisation des capacités productives individuelles.

Qui plus est, l'individu lui-même n'est pas la dimension première de la mobilisation de sa capacité productive (individuelle). La mobilisation de la capacité productive individuelle passe par un processus d'ensemble, processus dépendant des formes de coopération et de coordination mises sur pied dans le cadre des différents procédés de mobilisation du travail collectif. C'est cela, avant tout, qui permet d'augmenter la productivité individuelle.

Il ne s'agit aucunement de nier que la capacité productive, en tant que résultat de la mobilisation des forces de travail individuelles n'ait pas un rapport avec les caractéristiques professionnelles (qualification, savoir-faire, etc...) mais aussi sociales et historiques de chacune d'elles. Il est clair que leur nature affecte le collectif de travail.

L'aspect important, c'est que ces caractéristiques propres ne peuvent s'exprimer qu'à travers l'ensemble, dans des conditions déterminées et selon des formes recherchées et finalisées qui, à leur tour, conditionnent et façonnent ces forces de travail individuelles.

Nous considérons ainsi que la capacité productive du travail est une matrice résultant de la combinaison complexe et particulière (1) des forces productives individuelles avec des caractéristiques d'ensemble non repérables et non réductibles au niveau individuel. La capacité productive ne présente pas une configuration d'agrégat. Elle le dépasse.

- IV.4- Division du travail et qualification.

Ce phénomène est inhérent à tous les cas où la production repose sur la division (technique) du travail.

C'est par exemple le cas de l'organisation taylorienne de celui-ci. Il est vrai que le taylorisme a su mobiliser, intégrer dans le processus de production une main d'oeuvre considérée comme sans qualification (2). Même si nous nous référons uniquement à l'atelier où le phénomène est le plus connu, dans le cas étroit de la conduite du procès de transformation de la matière, nous sommes obligés de constater que les seuils de productivité atteints (3) ne peuvent être expliqués par la «non qualification des producteurs individuels. »>

(1) Particulière dans le sens des différentes formes que la combinaison peut prendre

(2) cette affirmation n'est pas admise par tous

(3) Nous ne pouvons pas confondre qualification et productivité mais ce sont des notions liées.

C'est justement la mobilisation de ces forces de travail individuelles non qualifiées qui se présente sous la forme d'un collectif de travail qualifié (pourrions-nous dire abusivement) ou du moins hautement productif.

Cela nous mène à considérer que c'est la division et la coopération du travail, qui, en s'exprimant à travers leur unité (recomposition de la parcellarisation) constituent le fondement, non pas seulement du système matériel de production, mais aussi de la productivité du travail (collectif et individuel). Donc, ce ne sont pas les caractéristiques individuelles, comme on le prétend trop souvent, qui ont cette fonction.

Il y a nécessairement toute une dimension qui échappe à l'analyse quand celle-ci part de la qualification individuelle (de l'individu ou du poste) pour expliquer et justifier une grille en termes de classification équitable.

Tout en restant dans le cadre de l'atelier, un autre aspect doit être souligné : dans l'industrie moderne, la mise en oeuvre du procès de la transformation de la matière à travers la force productive du travail se matérialise dans un produit collectif - plus généralement, dans une marchandise (au niveau du marché.) -

C'est à travers la marchandise que s'exprime le résultat de l'entreprise.

La part de l'apport de chaque individu dans la masse de marchandises, ne serait-ce qu'en termes de salaire, ne peut être évaluée.

Ceci est encore plus marqué pour l'individu de l'atelier, étant donné que le produit, dans les différentes phases d'élaboration où a lieu l'intervention individuelle, n'a pas d'expression monétaire. Celle-ci n'émerge qu'après le cycle d'élaboration (produit collectif) et cela, au niveau du marché.

Le prix est celui du produit fini (réalisé). L'apport au niveau de la tâche, ou intervention parcellarisée, n'est pas comptabilisable en termes de prix.

Certes, dans l'entreprise le procès de production ne se limite pas au procès de transformation de la matière, qui se passe dans l'atelier comme lieu de fabrication. Il n'est pas uniquement division/organisation du travail

dans l'atelier. Il est également et surtout à la fois coopération et coordination des différentes fonctions, savoirs...etc.

A plus forte raison, la masse des marchandises (production) est une réalité qui émerge de l'ensemble de l'entreprise. Elle prend, à l'image de l'atelier, toute une dimension collective, qui ne peut se réduire ou même se repérer au niveau des individus.

-IV.5- Qualification : une notion relative.

Par ailleurs, la réalité sur laquelle on prétend trouver le fondement des grilles est une réalité mouvante et évolutive.

La qualification (individuelle ou collective) en référence aux situations de travail concrètes ne peut être que temporaire et instable. Elle relève d'une adéquation aux techniques et se réfère à celles-ci dans un processus interactif de mobilisation des capacités productives du travail face aux moyens techniques utilisés.

Les mutations que l'on constate aujourd'hui dans ces domaines impliqueraient une transformation et une reconnaissance presque permanente de la qualification nouvelle. Celles-ci conduiraient à leur tour à un changement presque permanent des instruments de leur évaluation. La difficulté serait accrue par le fait que la chronologie d'introduction de technologies nouvelles est différente selon les entreprises (y compris celles d'une même branche) ce qui nous mène aux difficultés de la conformité des grilles. C'est le problème du domaine de leur application abordé dans la deuxième partie de ce texte.

C'est sans doute de ces cas d'obsolescence de la qualification que ressort sa nature relative. C'est dans cette perspective également que nous devons interpréter de nombreux cas (1) d'efforts de formation accrue déployés au sein de l'entreprise actuellement.

Les besoins de formation actuels, mis à part les << bienfaits >> qu'on veut

(1) Cf. monographie Orléans (P.3), et monographie Strasbourg (annexe)

attribuer à celle-ci, sont la réponse que l'on essaye de trouver à la transformation des qualifications selon les nouvelles exigences.

Nous sommes loin des critères fixes, prétendus objectifs, de reconnaissance de la qualification à travers la classification.

Actuellement, le débat sur les grilles de classification s'élargit face à leur « inopérationnalité ». Le principe de leur ancrage dans le réel est de plus en plus mis en cause.

La philosophie d'élaboration d'une grille ne répond plus de façon satisfaisante aux questions actuelles d'interprétation de(s) qualification(s).

La crise actuelle exige la mise sur pied de nouvelles formes de mobilisation de la force de travail : groupes d'expression, cercles de qualité, équipes autonomes, polyvalence, polyaptitude etc, etc... que les grilles se trouvent dans l'incapacité de prendre en compte.

Le problème est de savoir si la demande qui ciblait la qualification à travers l'individu ou les postes, n'est pas en train de laisser la place à une nouvelle démarche s'adressant au collectif de travail, destinée à prendre en compte les nouvelles formes de recombinaison de la qualification collective pour légitimer la différenciation salariale à travers de nouveaux modes de reconnaissance institutionnelle (1).

(1) Cf. monographie de Strasbourg.

CONCLUSION

Nous sommes loin d'aboutir à une analyse complète de la <<classification>>. Il nous semble néanmoins que notre réflexion nous permet de conclure en considérant que si le salaire est la forme monétaire de la reproduction de la force de travail, il est à la fois masse monétaire et rapport social. C'est surtout dans l'analyse de ce rapport que nous pouvons trouver l'explication et même la justification des classifications dont le fondement même réside dans la division/organisation du travail.

Un système de classification (grille) est dans ce sens l'expression d'un rapport de force en tant que rapport social.

L'évaluation et la reconnaissance des capacités ou compétences individuelles sont avant tout de nature institutionnelle.

Il est donc exclu de vouloir trouver l'ensemble des fondements d'un système de classification dans des critères relevant du contenu du travail individuel. Une classification équitable repose donc, sur l'objectivité institutionnelle-relationnelle.

ANNEXE 1.

DE NOUVELLES FORMES DE MOBILISATION DE LA MAIN D'OEUVRE (1)

La mobilisation des ressources humaines

Dans l'esprit des dirigeants de (...), la « professionnalisation » du personnel - et au delà, tout ce qui peut contribuer à mobiliser les ressources humaines - fait partie intégrante du dispositif de modernisation de K1 . C'est à la fois la condition et la conséquence de cette modernisation

Dans ce contexte, l'adaptation aux nouvelles technologies n'est plus qu'un prétexte à des changements beaucoup plus profonds touchant à l'organisation du travail, au contenu des emplois, au niveau des qualifications. Ainsi, au conditionnement, il s'agit ni plus ni moins de « détataylorisation ».

LES NOUVELLES COMPETENCES EXIGÉES - LEUR GRANDE DISPERSION DE CRITERES SOUS LE TERME - PROFESSIONNALISATION-

Au total, la modernisation de l'outil industriel, tout en rendant nécessaire un complément de formation des personnels, a servi de catalyseur à l'émergence d'une politique volontariste de valorisation des ressources humaines ; le but de cette politique : une meilleure efficacité d'un nombre plus restreint d'individus, devenus « professionnels ». Le mot d'ordre devient : la professionnalisation.

Dans l'esprit des dirigeants , la professionnalisation implique :

- Une meilleure compétence technique.
- Une certaine polyvalence : pour pouvoir occuper des postes de travail différents et, éventuellement, changer de service au besoin.
- Une plus grande autonomie et initiative de chacun dans son travail. Si on a oublié quelque chose dans la check-list des tâches à effectuer, l'exécutant doit être capable d'y remédier.
- Une meilleure implication dans le travail afin que chacun se sente responsable de ce qu'il fait.
- La valorisation des savoir-faire et de l'expérience accumulée par chacun.
- L'obligation de faire ses preuves pour tous ceux qui ont des responsabilités hiérarchiques.
- Une diminution des niveaux hiérarchiques.
- Une meilleure communication entre tous.

(1) Cf. *Monographie de Strasbourg.*

La professionnalisation s'inscrit donc dans un changement radical du contenu et de la finalité du travail. Il ne s'agit plus d'effectuer une tâche mais de remplir une fonction. Pour chaque catégorie de personnel, (...) a ainsi dégagé un nouveau profil professionnel

DE NOUVEAUX CRITERES << CLASSANTS >> ET INSTRUMENTS D'EVALUATION, POUR LE MOMENT DU MOINS, INOPERATIONNELS.

Le projet de (...) est de faire évoluer ce système original vers une << Bourse des Missions >> : il s'agit de repérer systématiquement, d'une part, les besoins en emplois des différents services, en quantité, en qualité et selon les périodes de l'année et de répertorier, d'autre part, les disponibilités et les compétences de chacun, puis de rechercher la meilleure adéquation. Par ce système, on glisse de la notion de poste de travail à la notion de fonction et aussi de manière plus ténue, de diplôme ou qualification reconnue à savoir-faire.

La mise en place de cette Bourse des Missions exigera un effort considérable. Actuellement, ne sont bien connus que les postes de travail et les diplômes et carrière à l'entrée à (...) (il n'y a pas de suivi des personnels dans l'entreprise). Ainsi, il est prévu de mettre au point une méthode de définition des tâches et des postes de travail ; l'accord d'entreprise récemment signé sur la qualification du travail est particulièrement novateur et représente un premier pas dans ce sens (sa comparaison avec l'avenant de la convention collective sur la qualification fait apparaître cette dernière comme ridiculement obsolète). Parallèlement, le fichier du personnel sera progressivement renouvelé pour tenir compte notamment des compétences accumulées par chacun dans l'entreprise.

Au total, ce projet de Bourse des Missions est loin d'être opérationnel, mais la démarche préparatoire de définition des fonctions et des compétences a effectivement commencé. A terme, le système débouchera sur une meilleure gestion des ressources humaines. Il donnera un sens à la polyvalence des personnels, permettra une plus grande perméabilité entre les services et devrait en outre limiter le recours aux CDD.

Une crainte, cependant, il risque - et les cadres rencontrés nous l'ont volontiers confié - de précariser une partie de la main d'oeuvre à l'intérieur de l'entreprise, et d'en faire des remplaçants-titulaires.

La professionnalisation signifie un élargissement et une évolution continue des compétences ; elle implique donc nécessairement la possibilité reconnue de changer d'emploi et de faire carrière dans l'entreprise et l'évaluation périodique des efforts passés et leur prise en compte.

Pour compléter ces efforts, chaque membre du personnel est amené à s'auto-évaluer chaque année en mesurant ses performances par rapport aux objectifs fixés. Depuis longtemps, cette pratique est en vigueur à la direction commerciale et chez les cadres où l'auto-évaluation est confrontée à celle faite par le chef hiérarchique ; elle est aujourd'hui en voie de généralisation.

Il est douteux que toute la hiérarchie soit capable de susciter cette auto-évaluation sans créer des tensions et sache valoriser les acquis de chacun (nous y reviendrons).

DES MOYENS D'ACTION.

La Formation et l'expression du personnel.

La formation est évidemment le moyen privilégié de la professionnalisation. C'est dire toute l'importance que lui accorde l'entreprise.

Pour la première fois cette année, il y a eu un consensus sur le plan de formation. Dépenser plus que le minimum légal pour la formation est une tradition à (...), mais jusqu'à présent, elle se faisait surtout au bénéfice des cadres (plus faciles à mobiliser et pour lesquels des formations toutes faites existent ; celles-ci coûtent d'ailleurs fort cher et le minimum légal est très vite atteint). En 1985, 35000 heures de formation ont été prévues à K1, dont 23 000 au bénéfice des agents de production, ce qui est considérable et novateur. Tout le monde recevra une formation, les volontaires en premier. Une enquête est en cours sur les désirs de formation pour l'année 1986.

DES OBJECTIFS, MAIS UNE CONTRAINTE << DE TAILLE >>.

La formation vise à élever la compétence de tous, mais il n'est pas question pour l'instant de requalification réelle et reconnue : accession à un diplôme : à un niveau de fonction, à un salaire supérieur (en dehors de la rénovation du CAP de brasseur qui n'aura pas forcément de conséquences concrètes).

Assurer au maximum la formation par le personnel de (...) oblige certes la maîtrise à s'impliquer et à prendre des risques face aux AP, mais cela renforce le pouvoir hiérarchique et néglige l'ouverture qu'apporte souvent un intervenant extérieur.

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