

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

Nathalie Besucco (IRIS), Françoise Calabrèse (Céreq),  
Nathalie Quintero (Céreq), Michèle Tallard (IRIS)

## *Gestion des carrières et négociation d'entreprise sur les classifications*

NUMÉRO 107 / JUIN 1995

**documents**  
observatoire

# GESTION DES CARRIÈRES ET NÉGOCIATION D'ENTREPRISE SUR LES CLASSIFICATIONS



Nathalie BESUCCO (IRIS) - Françoise CALABRESE (Céreq) -  
Nathalie QUINTERO (Céreq) - Michèle TALLARD (IRIS)

---

C é r e q

---

Document n° 107  
*Série observatoire*

Juin 1995

---



Nous remercions chaleureusement pour leur collaboration lors des enquêtes monographiques,

Messieurs Roland BONTOUX et Didier DANGER, *direction régionale du Travail et de l'Emploi de Midi Pyrénées,*

Madame Nicole CURELLY, *direction régionale du Travail et de l'Emploi d'Aquitaine,*

Monsieur Jean-Paul HANCY, *direction régionale du Travail et de l'Emploi de Provence-Alpes-Côte d'Azur,*

Monsieur Guy ROBERT, *direction régionale du Travail et de l'Emploi d'Alsace,*

Monsieur Jean-Marc SABATIE, *direction régionale du Travail et de l'Emploi d'Ile-de-France.*

Nous remercions également l'ensemble des directeurs des ressources humaines, des directeurs de production, des chefs d'atelier et des délégués syndicaux pour l'accueil qu'ils nous ont réservé lors de notre passage dans leur entreprise.



# Sommaire

---

INTRODUCTION .....	9
1. DYNAMIQUE DE CHANGEMENT ET SYSTEMES DE CLASSIFICATION DES ENTREPRISES .....	15
1.1. DES SECTEURS D'ACTIVITE EN MUTATION .....	15
1.1.1. <i>Le papier-carton</i> .....	16
1.1.2. <i>Les industries chimiques</i> .....	17
1.1.3. <i>Les tuiles et briques</i> .....	17
1.1.4. <i>Les industries métallurgiques et minières</i> .....	18
1.1.5. <i>Les industries laitières</i> .....	18
1.2. UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT DANS LAQUELLE S'INSCRIVENT LES ENTREPRISES ETUDIEES SELON DES TEMPORALITES PROPRES .....	26
1.2.1. <i>La technicisation et le décroisement des postes au coeur des processus de professionnalisation des ouvriers de production</i> .....	26
1.2.2. <i>Vers une valorisation croissante du diplôme et de la formation dans la gestion des embauches et des progressions des ouvriers</i> .....	27
1.3. DES CHANGEMENTS QUI GENERENT DES TENSIONS SUR LES REGLES DE CLASSIFICATION ET SUR LES HIERARCHIES PROFESSIONNELLES QU'ELLES DEFINISSENT.....	35
2. REGLES DE CLASSIFICATION ET APPROPRIATION DU CHANGEMENT.....	38
2.1. CONTINUTE ET RUPTURE AVEC LES SYSTEMES DE CLASSIFICATION PREEXISTANTS .....	38
2.1.1. <i>Papier carton : une succession de grilles "maison"</i> .....	38
2.1.2. <i>Industries chimiques : des pratiques spécifiques de mise en oeuvre de la grille de branche selon les établissements</i> .....	41
2.1.3. <i>Tuiles et briques : une appropriation dans le temps de l'accord de branche</i> .....	42
2.1.4. <i>Métallurgie : une grille "maison" élaborée par une entreprise "hors secteur"</i> .....	43
2.1.5. <i>Industrie laitière : un accord d'entreprise précurseur du nouvel accord de branche</i> .....	44
2.2. DES REGLES QUI REPONDENT A DES FINALITES SPECIFIQUES AUX ENTREPRISES AU MOMENT DE LEUR NEGOCIATION .....	51
2.2.1. <i>La révision de la hiérarchie des emplois : un enjeu d'organisation du travail, de gestion des carrières, d'équité salariale ou d'explicitation des règles ?</i> .....	51
2.2.2. <i>La gestion des carrières : un enjeu de création ou d'aménagement des carrières, ou de requalification du personnel ?</i> .....	52
2.2.3. <i>La polyvalence : un enjeu d'organisation du travail ou de gestion des carrières ?</i> .....	52
2.3. UNE PRISE EN COMPTE PARTIELLE DE L'INDIVIDUALISATION A TRAVERS CES REGLES .....	58
3. DYNAMIQUE DE NEGOCIATION ET CONSTRUCTION DES COMPROMIS .....	61
3.1. DES CARACTERISTIQUES PARTICULIERES DES ACTEURS .....	61
3.1.1. <i>Des directions récemment renouvelées</i> .....	61
3.1.2. <i>Des syndicats bien structurés</i> .....	61
3.1.3. <i>Des groupes professionnels dont les identités se reconstruisent</i> .....	62

3.2. DES PROCESSUS DE NEGOCIATION QUI SE TRANSFORMENT.....	64
3.2.1. <i>La délimitation d'une phase de concertation</i> .....	64
3.2.2. <i>La négociation reste dans le domaine du revendicatif</i> .....	65
3.3. LA NEGOCIATION S'INSCRIT DANS LA DYNAMIQUE DE CONSTRUCTION DES COMPROMIS .....	72
3.4. UNE MISE EN OEUVRE IMMEDIATE DES REGLES NEGOCIEES MAIS DES DIFFICULTES D'APPLICATION A TERME ....	74
3.4.1. <i>Un bilan immédiat plutôt positif</i> .....	74
3.4.2. <i>Un bilan à moyen terme plus réservé</i> .....	76
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>86</b>

# Sommaire des tableaux

---

<b>I. Présentation générale des entreprises</b>	
I.1. Papier-Carton .....	21
I.2. Chimie .....	22
I.3. Tuiles et briques .....	23
I.4. Métallurgie.....	24
I.5. Industries agro-alimentaires .....	25
<b>II. Éléments du contexte de la négociation</b>	
II.1. Papier-Carton .....	29
II.2. Chimie .....	30
II.3. Tuiles et briques .....	31
II.4. Métallurgie.....	32
II.5. Industries agro-alimentaires .....	33
<b>III. Contenu des règles de classifications</b>	
III.1. Papier-Carton .....	46
III.2. Chimie .....	47
III.3. Tuiles et briques .....	48
III.4. Métallurgie.....	49
III.5. Industries agro-alimentaires .....	50
<b>IV. Qu'est-ce qu'on négocie?</b>	
IV.1. Papier-Carton.....	53
IV.2. Chimie .....	54
IV.3. Tuiles et briques .....	55
IV.4. Métallurgie.....	56
IV.5. Industries agro-alimentaires .....	57
<b>V. Comment on négocie?</b>	
V.1. Papier-Carton.....	67
V.2. Chimie .....	68
V.3. Tuiles et briques .....	69
V.4. Métallurgie.....	70
V.5. Industries agro-alimentaires .....	71
<b>VI. Bilan et application de l'accord</b>	
VI.1. Papier-Carton.....	78
VI.2. Chimie .....	79
VI.3. Tuiles et briques .....	80
VI.4. Métallurgie.....	81
VI.5. Industries agro-alimentaires .....	82





# INTRODUCTION

LES transformations du système productif depuis le début des années quatre-vingt ont profondément modifié l'organisation du travail en plaçant notamment la construction des compétences par la formation, leur valorisation à l'intérieur d'espaces professionnels identifiés dans des filières et la gestion anticipée des effectifs au centre des politiques de gestion de la main d'oeuvre. Parallèlement l'élévation drastique du niveau de formation initiale des jeunes a eu des conséquences sur les aspirations des salariés en matière de déroulement de carrière que ces politiques ne pouvaient manquer de prendre en compte.

Ce sont donc l'ensemble des règles - entendu comme la dimension normative de toute action sociale<sup>1</sup> - qui régissent le procès de production qui tendent à être modifiées. Dans la mesure où elles nécessitent souvent l'adhésion des salariés concernés, une fraction croissante de ces règles font l'objet de négociation que ce soit dans la branche ou dans l'entreprise. En 1993, au niveau de la branche le nombre d'avenants non salariaux a dépassé celui des avenants salariaux et parmi eux, la formation professionnelle a tenu la première place ; plus généralement la négociation de branche sur les thèmes qui touchent à la gestion des carrières comme la formation ou les classifications est passée de 13,5 % en 1992 à 16,5 % en 1993. Au niveau de l'entreprise, ces négociations sont encore minoritaires mais à l'exception de l'année 1993 qui a vu un ralentissement de l'ensemble de la négociation d'entreprise, elles sont en constante augmentation depuis le début des années 1990<sup>2</sup>.

## ***Objectifs de l'étude et problématique***

La base de données ACCENT, mise en place depuis trois ans par le Céreq en accord avec la DRT et la DARES, permet d'analyser l'évolution du contenu des accords d'entreprise portant sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi en repérant les principaux objets de négociation et leur mode de traitement ainsi que le profil des entreprises signataires. Son traitement en 1993 a permis de mettre en évidence l'importance croissante des enjeux liés à la gestion des compétences individuelles dans les négociations portant sur les classifications et sur la formation et la faible place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une négociation sur l'emploi dominée par les dispositifs d'accompagnement des licenciements économiques et des reconversions. De plus cette analyse a permis de souligner la place grandissante des procédures d'encadrement et de planification du

---

<sup>1</sup> Reynaud J.D.(1993), *Les règles du jeu*, préface à la seconde édition, collection U, sociologie.

<sup>2</sup> *La négociation collective en 1993*, MTEFP, tome 1 et 2, La Documentation française, collection Bilans et Rapports, 1994.

dialogue social que les auteurs qualifient « d'habillage procédural »<sup>3</sup>. Mais la question des enjeux sous-jacents à ces négociations reste entière ; la base de données, si elle est riche en informations quantitatives, ne constitue pas l'instrument d'investigation approprié d'une compréhension plus qualitative des processus à l'oeuvre dans la négociation d'entreprise sur la gestion de l'emploi.

En effet, la réfutation du déterminisme technico-économique étant un acquis de la théorie des relations professionnelles depuis de nombreuses années<sup>4</sup>, l'analyse des accords d'entreprise sur ces thèmes conduit à se poser un certain nombre de questions quant à leur genèse, les enjeux auxquels ils ont répondu, les acteurs sociaux et professionnels mobilisés aux moments de ces négociations. Aussi pour appréhender pleinement la négociation d'entreprise dans ce domaine, il apparaissait nécessaire d'adjoindre une analyse qualitative à l'analyse quantitative fournie par la base de données. Une enquête monographique, par l'attention qu'elle porte à la mise en évidence des facteurs explicatifs des phénomènes étudiés nous paraissait de nature à répondre à ces préoccupations. De plus, alors que de nombreux acteurs s'interrogent sur la mise en oeuvre effective des accords signés, celle-ci permettait d'analyser l'application des accords un à deux ans (voire trois ans) après leurs signatures.

Cette étude est donc l'analyse des résultats de l'enquête monographique portant sur la négociation d'entreprise sur les classifications dans les accords touchant à la gestion des carrières dans des entreprises appartenant aux industries de process. Ainsi dans la mesure où ce travail était nécessairement limité à une dizaine d'entreprises, nous avons choisi de nous centrer sur un type d'entreprise et un objet de négociation « outillé » sur des accords de classification. Si ce choix s'explique par des éléments conjoncturels propre aux parties prenantes à cette étude<sup>5</sup>, il repose essentiellement sur des préoccupations d'ordre méthodologique (cf. infra) et sur la volonté d'approfondir des questionnements sur les négociations de classification en tant que modes de transformations des hiérarchies professionnelles dans l'entreprise<sup>6</sup>.

Les grilles de classifications sont traditionnellement un objet de négociation de branche, elles constituent le coeur des conventions collectives. Pour autant, elles « imposent moins des règles de conduites aux entreprises qu'elles ne les habilitent à

---

<sup>3</sup> Calabrese F., Quintero N. (1994), *La négociation d'entreprise sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi, exploitation de la base de données ACCENT* », Céreq Document - Série observatoire n°96.

<sup>4</sup> Reynaud J.D., Eyraud ., Paradeise C., Saglio J.(1990), *Les systèmes de relations professionnelles, examen critique d'une théorie*, Editions du CNRS.

<sup>5</sup> Le choix du thème autour de la question de la gestion des carrières et des compétences répondait à l'époque aux préoccupations immédiates de la DRT et du Céreq. Pour la première, il se plaçait dans le droit fil de l'action initiée en 1990 par la CNNC et relayée par la DRT sur le thème *des bas et moyens salaires* dont deux des principaux objectifs étaient d'offrir une perspective de déroulements de carrière aux salariés, et d'adapter les classifications aux mutations en cours. L'intérêt du Céreq quant à lui, s'appuyait sur le développement d'une nouvel axe de recherche centré sur les modalités de construction de nouvelles formes de mobilité interne des salariés dans l'entreprise.

<sup>6</sup> Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M.(1991), *Les classifications dans l'entreprise, production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Document Travail Emploi. La documentation Française. 1989.

construire de manière plus ou moins formelles des règles d'accès et de mobilité »<sup>7</sup>. Ces règles résultent des « compromis classificatoires » construits dans l'entreprise par les acteurs sociaux et professionnels, ces compromis pouvant être défini « comme un agencement spécifique des hiérarchies et de la gestion des divers groupes professionnels qui composent l'entreprise »<sup>8</sup>. Dans cette perspective, étudier les accords portant sur la gestion des carrières et l'aménagement ou la refonte des systèmes de classification dans des industries ayant connu de fortes mutations technologiques et des transformations dans leurs politiques de gestion de la main d'oeuvre, permet d'appréhender les processus d'appropriation de ces changements par les acteurs sociaux et professionnels et d'analyser les règles négociées comme la formalisation du passage d'un type de compromis à un autre.

## **Méthodologie**

Les 9 accords sélectionnés ont été traités dans la base de données ACCENT en 1991 et 1992. La sélection des accords d'entreprises s'est opérée selon deux principaux critères. N'ont été retenus que les accords négociés et signés au cours des premiers semestres 91 et 92 relatifs aux questions d'aménagement ou de refonte du système de classification professionnelle, champs où s'organisent les règles de progression et se structurent les filières professionnelles. Nous entendons ici par système de classification, les hiérarchies professionnelles dans lesquelles sont classés les salariés d'une entreprise.

Par ailleurs, partant du principe que « l'impact de la technologie est médiatisé par le système de relations professionnelles lui-même »<sup>9</sup>, se centrer sur les industries de process, secteur ayant connu de fortes mutations technologiques ces dernières années, permettait d'étudier la manière dont les acteurs s'étaient emparés de ces changements tout en neutralisant dans la comparaison entre les entreprises, la variable technologique afin d'éviter que sa variabilité ne vienne « brouiller » les résultats de l'analyse. 16 accords répondant à ces deux critères ont été isolés. Afin de rendre compte de la répartition régionale et nuancer quelque peu la centralisation des accords négociés en Ile de France, 4 accords signés au sein du siège social des entreprises concernées ont été écartés. Parmi les 12 accords de l'échantillon ainsi constitué, 2 avaient été signés par la même entreprise en 1991 et 1992 et une P.M.E a refusé de nous recevoir sur son site.

Cette recherche a bénéficié de la participation des échelons régionaux de l'Emploi et du Travail et/ou des correspondants régionaux de la négociation collective des régions où se sont déroulées les enquêtes. Outre l'enjeu central d'impliquer les échelons et correspondants régionaux à ce type d'études menées sur la négociation collective

---

<sup>7</sup> Jobert A, (1991) La transformation du sens des règles selon les niveaux : le cas des classifications professionnelles, *Sociologie du travail* n°3.

<sup>8</sup> Eyraud F., Le système de relations professionnelles, un champ théorique d'investigation », in *Les systèmes de relations professionnels, examen critique d'une théorie*, (op. cit).

<sup>9</sup> Eyraud F. (1990), op.cit.

d'entreprise, cette collaboration a permis de s'appuyer sur leur connaissance spécifique du tissu local, facilitant dans tous les cas les premiers contacts avec les entreprises.

Les enquêtes ont été réalisées par des binômes chercheurs/chargés d'études de la DRTE dans 9 entreprises réparties dans les régions Alsace, Aquitaine, Bretagne, Ile de France, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes Côte d'Azur. La région Rhône-Alpes, initialement engagée dans l'étude, n'a pu y participer en raison de l'absence de volonté de coopération de l'entreprise sélectionnée.

Pour mettre à jour, décrire et analyser les enjeux liés à la négociation d'entreprise sur les classifications, nous avons utilisé certaines sources d'informations (bilan social, plan de formation, grille de classification du personnel, accords d'entreprises ou avenants antérieurs ou postérieurs à l'accord repéré dans la base...) ou fournies par l'observation (visite de l'usine). En outre, nous nous sommes principalement appuyés sur le contenu des entretiens réalisés sur les sites et recueillis au magnétophone, auprès des directeurs de ressources humaines, des responsables de production, des chefs d'ateliers, des sections syndicales<sup>10</sup>.

Les guides d'entretien reposaient sur un questionnement commun quant au déroulement même de la négociation et à l'implication personnelle à ce moment là des différentes catégories de personnels interviewés. En revanche, certains thèmes ont été développés de manière spécifique avec chaque interlocuteur. Ils concernaient pour les directeurs des ressources humaines, la politique d'emploi et la gestion de la main d'oeuvre de l'entreprise ; pour les responsables de production, l'organisation de la production, l'organisation du travail, la politique d'investissement, l'organisation des promotions ; enfin pour les délégués syndicaux, le contexte général d'intervention des syndicats présents dans l'entreprise, leur rôle dans ce type de négociation.

La mise en perspective des matériaux recueillis a donné lieu à la rédaction pour chaque entreprise de monographies - rédigées dans un certain nombre de cas par les chargés d'études des DRTE concernées. Elles nous ont permis d'une part d'étudier comment l'entreprise avait été confrontée à la question de la gestion des carrières compte tenu de l'environnement économique, technique, social et organisationnel particulier dans lequel elle évolue et les moyens qu'elle a mis en oeuvre pour y faire face sur le plan de la politique de gestion de la main d'oeuvre, d'autre part, de présenter les modes d'association des partenaires sociaux et des salariés à l'élaboration et à la négociation de l'accord, enfin, d'apprécier la mise en oeuvre de l'accord<sup>11</sup>.

Ce rapport constitue donc une synthèse à partir de ces rapports monographiques. Se plaçant dans la problématique du compromis énoncé plus haut, il se structure en trois parties pour lesquelles nous avons choisi de restituer sous forme de tableaux

---

<sup>10</sup>Nous voudrions souligner ici que nous avons eu toute latitude pour rencontrer les personnes que nous souhaitons interviewer, et que notre recherche a le plus souvent suscité intérêt et curiosité quant à ses résultats.

<sup>11</sup>Dans un souci d'allègement du texte, les études monographiques ne sont pas annexées à l'étude. Elles restent toutefois disponibles auprès du Céreq.

comparatifs, le corpus des données recueillies lors des divers entretiens : une présentation des caractéristiques générales des entreprises regroupées par branche professionnelle et une analyse des mutations technico-organisationnelles qu'elles ont connues dans les années récentes ; une étude du contenu des règles négociées et des finalités, en tant que mode d'appropriation de ces changements, auxquelles elles répondent ; une analyse du processus de négociation comme mode de construction des compromis.



## 1. DYNAMIQUE DE CHANGEMENT ET SYSTEMES DE CLASSIFICATION DES ENTREPRISES

Les entreprises étudiées appartiennent à des secteurs d'activité ayant connu de profondes mutations industrielles au cours de la dernière décennie, tant sur la plan de l'emploi, avec des contractions sensibles d'effectifs, que sur celui des technologies, conduisant à des investissements de modernisation très lourds ne pouvant être assumés que par des structures ayant une assise financière adaptée, favorisant ainsi un phénomène de concentration des entreprises au sein de ces secteurs.

Après avoir resitué ces entreprises à travers leurs caractéristiques sectorielles spécifiques, nous procéderons à une analyse plus détaillée de la dynamique de changement dans lesquelles elles s'inscrivent selon des temporalités qui leur sont propres et des tensions que ces changements génèrent sur les systèmes de classifications professionnelles de ces dernières.

### 1.1. Des secteurs d'activité en mutation

Les neuf entreprises étudiées se répartissent dans les branches professionnelles de la papeterie (ST., PG., et C.), des industries chimiques (SB. et SC.), des tuiles et briques (G. et CO.), de l'union des industries métallurgiques et minières (M.), et enfin de l'industrie laitière (D.). Elles appartiennent toutes à des industries de process et sont donc caractérisées par les évolutions technologiques qui ont touché durant les années 80 l'ensemble de ces secteurs d'activité, notamment en termes d'automatisation. En effet, les industries de process relèvent d'un procès de travail dont les caractéristiques spécifiques reposent sur le travail à distance des ouvriers de production<sup>12</sup>. La transformation de la matière, produite par réactions chimiques et physiques focalise l'activité sur la nature de cette transformation et non pas comme dans les industries de série sur une intervention directe de l'homme. L'activité est essentiellement centrée sur des tâches de lancement et d'arrêt du cycle de production, de surveillance du cycle par interprétation des mesures et de régulation du processus. Ces formes productives ont par

---

<sup>12</sup>Christian du Tertre (1989), *Technologie, Flexibilité, Emploi : une approche sectorielle du post-taylorisme*, Ed. L'Harmattan, Paris.



conséquent facilité l'introduction et le développement de l'automatisme au sein des outils de production.

Les mutations technologiques qui touchent ces cinq branches concernent spécifiquement les services de production. La modernisation est ainsi marquée de façon massive par l'automatisation des équipements et plus particulièrement par la généralisation des systèmes de régulation sur le process de production, la modélisation des circuits du génie mécanique et chimique dans les industries papetières, l'installation de commandes numériques et la robotisation dans les entreprises métallurgiques et les progrès biotechnologiques, des industries laitières.

Une présentation de données sectorielles nous permettra de rendre compte des évolutions qui ont touché la structure des emplois et des qualifications suite à ces transformations techniques et de situer les entreprises concernées par rapport à leur branche (tableau I pp. 21 à 25).

### *1.1.1. Le papier-carton*

La filière professionnelle de la papeterie<sup>13</sup> regroupe plusieurs activités complémentaires: la production de la pâte à papier et du papier-carton, la transformation du papier-carton en produits très diversifiés (papier journal, emballage, etc...) et la distribution. ST. couvre les deux premières activités tandis que PG. et C. sont centrées sur un seul type d'activité, la transformation pour la première et la production de la pâte à papier pour la seconde. La branche recouvre une gamme d'emplois qui concernent plus de 100 000 salariés (dont 30 % d'effectifs féminins) répartis dans 1500 entreprises grandes et moyennes de façon très variable selon le secteur d'activité. Elle représente ainsi 2,5 % des effectifs de l'ensemble des branches industrielles. ST., PG. et C. emploient respectivement 515, 668 et 330 salariés. Jusqu'en 91, la branche a connu un fort développement économique lié à la demande accrue des supports en communication et des produits de conditionnements qui s'est ensuite dégradé avec la crise économique. Dans la même période, les effectifs ont été considérablement réduits, le plus souvent par le départ des salariés en retraite.

Le système de production s'organise autour d'un process lourd et complexe qui a nécessité ces dernières années d'importants investissements (17 milliards de francs entre 1990 et 1993 pour l'ensemble de la branche) en raison du développement de la concurrence internationale. C. a pour sa part procédé à une rénovation complète de son outil de production qui a nécessité près de 2 milliards de francs d'investissement. Par ailleurs, le secteur gère en amont une importante activité d'approvisionnement des matières premières (bois, fibres celluloïques de récupération...) qui l'inscrit dans un contexte d'échanges internationaux.

---

<sup>13</sup> Les sources statistiques sont extraites d'un document réalisé par le Syndicat général des Fabricants de papiers, cartons et cellulose de France en liaison avec le ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse et des sports publié par le CNPF en avril 91.

La structure des qualifications montre une élévation des compétences se traduisant par une baisse sensible des non diplômés en faveur de diplômés de niveau IV et V et l'augmentation des diplômés des niveaux supérieurs. L'Education nationale a créé une filière complète de formation du CAP aux diplômes d'ingénieur renforcée par un dispositif de formation mis en place par la branche dont l'Ecole française des papeteries et des industries graphiques est l'élément central.

### *1.1.2. Les industries chimiques*

Les industries chimiques recouvrent cinq sous-secteurs que sont la chimie lourde, la chimie fine, la parachimie, les peintures, encres, et vernis et les produits d'hygiène. Les effectifs de l'ordre de 200 000 salariés, soit 5 à 6 % de la main d'oeuvre totale, se répartissent dans plus de 1100 entreprises (hors pharmacie). Le secteur demeure très concentré puisque 80 % du personnel appartient à des entreprises de plus de 200 salariés et 62 % à des entreprises de plus de 500 salariés. Les effectifs globaux de la branche diminuent régulièrement depuis plusieurs années avec une répercussion essentielle sur l'emploi des ouvriers non qualifiés.

La transformation des métiers qui touche l'ensemble des secteurs se traduit par la recherche d'une plus grande "polytechnicité" des opérateurs de production, le recentrage de l'activité vers la fabrication (intégration de diverses fonctions de la production à la fabrication), le rattachement des équipes de maintenance à celle de fabrication. SC. et SB. qui appartiennent au même groupe sont confrontées de manière identique à ces évolutions.

Les industries chimiques se heurtent toutefois à un manque de personnel qualifié pour leurs activités de production (conducteur d'appareil, technicien supérieur et ingénieur). Le contrat d'études prévisionnelles (CEP) réalisé par le Céreq en 1993 laisse en effet apparaître la faiblesse du nombre de diplômés de conducteur d'appareil des industries chimiques (CAIC) et de bacs professionnels industries chimiques des procédés face au développement des besoins dans ces domaines .

### *1.1.3. Les tuiles et briques*

La branche des tuiles et briques représente une faible partie des industries françaises puisque elle n'emploie en 1993 que 5334 salariés<sup>14</sup> soit une perte de 2000 salariés en 8 ans. L'entreprise CO. regroupe près de 10 % de cet effectif pour son secteur de fabrication de tuiles en terre cuite et 1/5 pour l'ensemble de son activité qui comprend également la fabrication du béton<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>Service économiques et statistiques de la Fédération des fabricants de tuiles et briques.

<sup>15</sup> Malgré de nombreuses sollicitations auprès de la branche tuiles et briques, nous n'avons pu collecté aucune information concernant l'évolution des qualifications durant ces dernières années ainsi que les principaux changements techniques et organisationnels.

#### *1.1.4. Les industries métallurgiques et minières*

La variété des activités de l'UIMM (construction mécanique, construction électrique et électronique, aéronautique, automobile, fonderie, sidérurgie, construction navale et production de minerais) en fait un secteur très hétérogène. Le rattachement de l'entreprise M. à ce secteur d'activité s'explique par la fabrication de toiles de formation à l'origine mécaniques, remplacées depuis en majorité par des toiles de formation synthétiques. Les branches couvertes par l'UIMM occupent plus de 50 % des effectifs de l'industrie française soit plus de 2 000 000 de salariés (dont moins de 10% de femmes) répartis pour un quart dans des petites entreprises, le reste s'équilibrant entre les grandes et moyennes entreprises. Avec 350 salariés, M. appartient à cette dernière catégorie. L'évolution des effectifs par catégories socio-professionnelles montre une diminution régulière depuis plus de 20 ans du nombre d'ouvriers et l'accroissement plus récent du nombre d'employés, techniciens, agents de maîtrise et d'ingénieurs et cadres.

La branche présente une part relativement importante de non diplômés (près de 40%) par rapport aux autres secteurs industriels. Il en est de même en ce qui concerne les diplômés de niveau V. Ce constat reste toutefois à nuancer en raison de la forte disparité du secteur. De manière générale, on assiste à une élévation croissante des qualifications avec une accentuation de "l'effet diplôme".

#### *1.1.5. Les industries laitières*

La branche des industries laitières est l'une des 22 branches des industries agro-alimentaires lesquelles représentent plus de 200 000 salariés répartis dans 58 000 entreprises en majorité inférieure à 10 salariés. L'industrie laitière qui emploie près de 12 % de l'effectif des IAA (dont 30% de personnel féminin) se divise en deux sous-activités : les produits laitiers et les crèmes glacées. Depuis le début des années 80, la perte de ses effectifs d'environ 2% par an s'explique en partie par les fortes restructurations opérées dans le secteur autour de la concentration des petites et moyennes entreprises, ainsi que l'instauration de quotas par la Communauté Economique Européenne. D. qui est la principale entreprise d'un important groupe alimentaire s'inscrit dans ce contexte économique et organisationnel.

L'élévation des qualifications dans les industries agro-alimentaires correspond à une chute du nombre d'employés et d'ouvriers non qualifiés. La répartition par catégories socioprofessionnelles fait ressortir une forte proportion à la fois d'ouvriers qualifiés (40%) et d'ouvriers non qualifiés (26%). Comparativement aux industries de biens de consommations courants, les IAA demeurent sous-encadrées et sous-qualifiées. Les entreprises qui ont connu d'importantes modernisations ont développé des emplois dans les services connexes à la production (maintenance, entretien, achat, qualité), le plus souvent au détriment des emplois directs de production. Les industries laitières ont recours à une main d'oeuvre dont le niveau de formation initial est dans plus de la moitié des cas inférieur ou égal au niveau V bis.

Suite à l'introduction des nouvelles technologies, les cinq branches étudiées ont donc été confrontées à une chute importante de leurs effectifs, visant essentiellement le personnel non qualifié, ainsi qu'à un besoin général d'élévation des qualifications de leur personnel de production. On soulignera de même, le phénomène de concentration des entreprises au sein de groupes industriels qui peuvent assumer les charges financières importantes liées aux investissements de modernisation en cours et permettent ainsi pour certaines d'entre elles de maintenir leur activité productive.



TABLEAU I.1 (PAPIER-CARTON) - PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Caractéristiques de l'entreprise								Caractéristiques de l'accord		
	Taille	Entreprise/ Etablissement	Région	Syndicats présents	Type de grille	Produits	Process	Population concernée	Nature de l'accord	Syndicats signataires
ST.	515	Filiale du groupe UPM	Alsace	CGT FO	Grille-maison	- pâte à papier - Papier journal	. Outil très automatisé . Grande technicité	Ouvriers filières production et entretien	<u>1er accord</u> suivi de 3 autres de réajustement dans le cadre OAN	Janv.91 - FO Janv.92 - CGT Fev.93-FO-CGT Fev.94-FO-CGT
P.G.	668	Filiale du groupe Gascogne	Aquitaine	CFDT CGT CGT-FO CGC	Grille-maison	- papier mur apprêté - papier lissé - papier fractionné	Outil très automatisé	Ouvriers et techniciens . Filière régénération (76 personnes) . Réévaluation 1 poste filière labo	Accord du 23 Janv.92  Avenant à l'accord de 1980	Tous
C.	330	Etablissement appartenant à une filiale du groupe La Rochette	Midi- Pyrénées	CFDT CGT	Grille maison renovée en 1984 pour la maintenance (grilles par catégories et par filières)	- pâte à papier à partir : . de résineux . de feuillus	Rénovation complète de l'outil de production	Ouvriers de la maintenance	Accord de base 21.12.90 Janvier 92  Environnement- qualité Décembre 92	CGT CFDT  CFDT CSL  CFDT CSL

TABLEAU I.2 (CHIMIE) - PRÉSENTATION GÉNÉRALE

	Caractéristiques de l'entreprise							Caractéristiques de l'accord		
	Taille	Entreprise/ Etablissement	Région	Syndic.at présents	Type de grille	Produits	Process	Population concernée	Nature de l'accord	Syndic.ats signataires
SB.	75	Etablissement de l'entreprise SANOFI-BIO INDUSTRIE depuis 1989, appartenant au groupe SANOFI	Bretagne	CFDT	Grille conventionnelle de la chimie	Activité principale : . fabrication des alginates  Activité secondaire : . culture de ferments biologiques	. Process continu fondé sur des opérations très simples . Automatisation partielle du processus	Personnel ouvrier de production	<u>Accord principal</u> d'établissement, le 19 mars 1991, suivi d' <u>1 additif</u> en octobre 91 (personnel de fabrication de jour) et de <u>2 avenants</u> en décembre 91 (prime de remplacement chef de poste) et en mai 93 (réévaluation d'un poste)	CFDT  id.  id.
SC.	290	Etablissement de l'entreprise SANOFI-CHIMIE appartenant au groupe SANOFI	PACA	CFDT CGT CGT/FO	Grille conventionnelle de la chimie	Fabrication : . produits pharmaceutiques et cosmétiques  Recherche et développement	. Forte modernisation du parc machine en 88 et 91  . Manipulation de produits toxiques, explosifs à risque	<u>Accord de base</u> production, services techniques, administration  Avenant n°3 Service technique, station d'épuration, utilités et sécurité	L'accord repéré est l'avenant 3 de l'accord polyvalence du 23/12/88  (avenant 1 : juin 89 avenant 2 : novembre 90, avenant 3 : janvier 92)	Tous

TABLEAU I.3 (TUILES ET BRIQUES) - PRÉSENTATION GÉNÉRALE

	Caractéristiques de l'entreprise							Caractéristiques de l'accord		
	Taille	Entreprise/ Etablissement	Région	Syndicats présents	Type de grille	Produits	Process	Population concernée	Nature de l'accord	Syndicats signataires
G.	264	Entreprise de 2 usines, rattachée au groupe Imétal en 1988	Midi-Pyrénées	CGT CFDT CGT-FO CGC	Application de la convention collective	Tuiles et briques	Process automatisé	ouvriers des filières de production et des services généraux (annexe à la production)	<u>Accord de base</u> : octobre 86  <u>6è avenant</u> Janvier 92 (accord repéré)	CGT et FO (CFDT non présente à l'époque)  CFDT et CGT-FO
CO.	500 (Branche terre cuite) 1000 salariés dans l'entreprise)	L'entreprise comprend 3 établissements et appartient au groupe REDLAND depuis 1993 (avant Saint Gobain)	PACA	CGT-FO CFDT CGT CFTC	Application de la CCN Tuiles et Briques ou Béton selon l'activité de l'établissement	Double activité : - Tuiles et briques - Béton	Automatisation du PROCESS en 87/88 et rénovation de l'outil de production sur les 2 sites (Roumazières et Marseille)	Ensemble du personnel ETAM filière fabrication entretien administration et divers	Accord d'entreprise de décembre 1990	CFTC CGT-FO



TABLEAU I.4 (MÉTALLURGIE) - PRÉSENTATION GÉNÉRALE

	Caractéristiques de l'entreprise							Caractéristiques de l'accord		
	Taille	Entreprise/ Etablissement	Région	Syndicats présents	Type de grille	Produits	Process	Population concernée	Nature de l'accord	Syndicats signataires
M.	350	Filiale du Groupe ALBANY INTERNATIONA L depuis 1988 (1er groupe mondial en habillage de papeterie)	Alsace	CFDT CGT CGC	Grille "maison" dérivée de la hiérarchie salariale de la CCN	- Toiles de formation mécaniques (5%) et synthétiques pour l'industrie papetière. (Reconversion fin des années 60 du fil mécanique au fil synthétique ce qui explique le rattachement à la CC de la métallurgie).	- Process non continu. - Modernisation de l'outil de production depuis 89-90 par renouvellement des installations (surcapacité actuelle de 50%)	personnel ouvrier	Accord de base : 11/03/92  Accord direct : 11/03/93  Accord suivant : 03/94 (dans le cadre de l'O.A.N)	CFDT CGC CGT  id.  id.

TABLEAU I.5 (INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRE) - PRÉSENTATION GÉNÉRALE

	Caractéristiques de l'entreprise							Caractéristiques de l'accord		
	Taille	Entreprise/ Etablissement	Région	Syndicats présents	Type de grille	Produits	Process	Population concernée	Nature de l'accord	Syndicats signataires
D.	2900	Entreprise principale du groupe BSN	Ile-de - France	CFDT CGC CSL CGT FO	Industrie laitière	Yaourtset produits laitiers ultra frais	Automatisation au début des années 80.	(12/2/91) Opérateurs de distribution (300)	<u>Accord de base :</u> 5/7/89 Opérateurs de production et professionnels de maintenance.  <u>Accord étudié :</u> 12/2/91	FO CSL CFDT CGC   CFDT CGC

## 1.2. Une dynamique de changement dans laquelle s'inscrivent les entreprises étudiées selon des temporalités propres

Les entreprises au sein desquelles ont été signés les accords étudiés s'inscrivent dans des dynamiques de changement qui correspondent à la façon dont elles<sup>16</sup> se saisissent de l'incertitude nouvelle qui caractérise l'environnement économique et social dans lequel elles évoluent. Par conséquent, chacune d'elles apporte ses propres réponses aux fluctuations du marché et de la demande à travers les choix qu'elle opère sur le plan des technologies et des modes d'organisation de la production et du travail d'une part, et sur le plan de la politique de gestion de la main-d'oeuvre d'autre part. Néanmoins, au-delà de la spécificité des réponses apportées, on observe une tendance commune vers une certaine professionnalisation des ouvriers de production et des services annexes à la production, qui repose à la fois sur une technicisation et sur un décloisonnement des activités de travail, et vers une valorisation nouvelle du diplôme - le plus souvent de niveau V ou IV- dans la gestion des embauches et des progressions de ces derniers. Après avoir situé les entreprises étudiées dans cette double dynamique, nous soulignerons les tensions qui en résultent sur les systèmes de classifications professionnelles autour desquels se définissent les compromis d'entreprise spécifiques à chacune d'elles.

### 1.2.1. La technicisation et le décloisonnement des postes au coeur des processus de professionnalisation des ouvriers de production

On observe dans la plupart des entreprises étudiées un double mouvement de technicisation de l'outil de production et de décloisonnement simultané des postes de travail qui tend à transformer la nature et le contenu des emplois et des compétences requises pour exercer ces emplois.

Ainsi, quatre des entreprises étudiées procèdent dans la période récente à un renouvellement complet de leur outil de production<sup>17</sup> (tableaux II pp. 29 à 34) : alors que chez C. et chez M., ce renouvellement est progressif et se déroule sur plusieurs années, il intervient de façon plus radicale chez ST., avec la construction d'une nouvelle usine, et chez PG., avec l'installation d'une nouvelle chaudière. Dans les autres entreprises, la technicisation de l'outil de production apparaît à travers l'automatisation progressive des différents ateliers chez G. et chez SC., et à travers le renouvellement du parc machines et l'informatisation des nouvelles bases de distribution chez D.. Ce phénomène est plus limité chez SB. où seuls quelques postes sont automatisés.

Deux types de réorganisation du travail apparaissent dans le même temps au sein de ces entreprises. Trois d'entre elles procèdent à une réorganisation globale du fonctionnement

---

<sup>16</sup>La notion d'entreprise comme acteur du changement fait ici référence aux choix réalisés par les dirigeants des entreprises ou des établissements étudiés.

<sup>17</sup>L'accord étudié chez CO. correspond à un accord négocié au niveau du siège auquel sont rattachés plusieurs établissements; par conséquent, l'importance des changements techniques récents ou en cours dépend du site de production considéré.

de la filière considérée. Ainsi, D. passe d'une organisation de la distribution fondée sur la multiplication de dépôts isolés à une organisation centralisée autour de cinq bases principales ; dans l'entreprise C., la finalité du service maintenance passe d'un mode d'intervention en cas de panne (curatif) à un mode d'intervention anticipé (préventif); enfin, chez ST., l'organisation en ligne de la nouvelle usine, favorisée par l'évolution technologique des installations, permet une plus grande intégration des différentes phases de la fabrication.

Un phénomène plus significatif apparaît néanmoins dans le même temps dans la plupart des entreprises étudiées, y compris dans celles précédemment citées, qui se manifeste sous des formes différentes d'une entreprise à l'autre mais qui reflète une tendance commune vers un décloisonnement progressif des postes de travail. Ainsi, la polyvalence, qui élargit le champ d'intervention des ouvriers à la maîtrise de plusieurs postes de travail, a été développée dans les entreprises SB., SC., M., PG. et D.. Par ailleurs, G. procède à un certain décloisonnement fonctionnel entre les services, à travers l'intégration, en fabrication, de travaux simples d'entretien et de maintenance. Enfin, ce phénomène de décloisonnement des postes apparaît à travers un allègement simultané de la ligne hiérarchique chez SC., M., ST. et PG.. Alors que la polyvalence et la polyfonctionnalité tendent à élargir le champ d'intervention des ouvriers au-delà des contours traditionnels des postes, l'allègement de la ligne hiérarchique est porteur d'une évolution des modes d'intervention des salariés vers une plus grande autonomie et une plus grande responsabilité dans la réalisation du travail confié qui remet en cause le principe traditionnel d'exécution des tâches.

### *1.2.2. Vers une valorisation croissante du diplôme et de la formation dans la gestion des embauches et des progressions des ouvriers*

Dans ce contexte de mutations techniques et organisationnelles de l'activité, les dirigeants d'entreprise ou d'établissement ont été confrontés pour la plupart à des problèmes de contraction des effectifs et de gestion simultanée des compétences de leurs salariés qui les ont conduit à modifier les critères traditionnels d'embauche et de formation sur lesquels reposaient jusqu'alors les principes de gestion des carrières de ces derniers.

Dans toutes les entreprises étudiées, on observe ainsi un renouvellement progressif de la population salariée par départ des anciens et des moins diplômés dans le cadre de conventions de préretraite (SC., M., D.), suite à des dépôts de bilan accompagnés de plans sociaux (ST., PG., C., CO.), par non renouvellement des départs dans l'entreprise G. ou encore par simple remplacement des départs naturels, comme chez SB..

Dans le même temps, le diplôme, dans un contexte d'élévation du niveau de formation initiale, est devenu le principal critère d'embauche au sein des diverses entreprises étudiées: BEP, bac ou BTS pour le personnel de la nouvelle usine dans l'entreprise ST., CAP ou BEP chez SB., CAP, bac professionnel ou technique -F6- chez SC. et CAP chez

M. et D.. Dans les entreprises G. et CO., par ailleurs, le principe d'une élévation du niveau de diplôme à l'embauche a été posé pour les recrutements à venir : BEP, bac professionnel ou BTS en production pour G., bac ou BTS pour CO..

Les informations concernant la politique de formation mise en oeuvre dans les entreprises étant incomplètes, il n'est pas possible d'en cerner les grandes orientations. Néanmoins, des actions d'adaptation au poste (ST., SB., CO., M.), de formation à la qualité (SC., G.) ou au management (CO.), ou encore des formations diplômées (accès au CAP de chauffe dans l'entreprise PG.) ont été engagées dans les années récentes pour la population salariée concernée par les accords étudiés, favorisant ainsi l'élévation de leur niveau de formation.

On observe ainsi au sein de notre échantillon d'entreprises une série de transformations qui apparaissent simultanément dans le champ de l'organisation du travail et de la production et dans celui de la politique de gestion de la main-d'oeuvre qui éclairent les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises lors de la négociation des accords.

TABLEAU II.1 (PAPIER-CARTON) - ÉLÉMENTS DU CONTEXTE DE LA NÉGOCIATION

	Changement technique	Organisation du travail	Evolution des compétences requises	Evolution des effectifs de la filière	Gestion de la main d'oeuvre			Gestion des carrières
					Gestion de l'emploi	Gestion des compétences		
						Embauche	Formation	
ST.	Modernisation usine pâte depuis 1983  Nouvelle usine papier-journal depuis 1990	Cloisonnement des différentes phases de fabrication  - Intégration des différentes phases - Allègement de la ligne hiérarchique	- Pâte : aptitudes relationnelles ("tissus de communication") · technicisation  - Papier journal · technicisation · aptitudes relationnelles	embauche 200 personnes	Dépôt de bilan en 1983 qui a entraîné le départ des anciens et des moins diplômés	Critères d'embauche : "tout diplôme" pour la nouvelle usine (BEP, Bac, BTS) + 30 mutations de l'usine pâte (les plus diplômés)	Pour les nouveaux embauchés (1 à 7 mois suivant le niveau de base)	Usine de pâte : progression cloisonnée par rotation des postes  Papier-journal : pas de politique de gestion des carrières mais pas de cloisonnement
P.G	- Installation d'une nouvelle chaudière (qui remplace les deux anciennes) en 1991 : - Politique de groupe avec investissements lourds	- Cloisonnement entre départements - Salle de contrôle - Création de postes de remplaçants polyvalents - Allègement de la ligne hiérarchique	- technicisation - plus grande autonomie	Effectifs de la chaudière divisés par deux	- Plans sociaux de 1985 à 1991 (env. 100 salariés) => départ des anciens	Recours aux CDD	Politique de formation : CAP chauffe pour 76 personnes : 30 CAP obtenus	Gestion des carrières : cloisonnement entre départements · Embauche de techniciens diplômés bloque les perspectives de carrières des opérateurs
C.	Renouvellement complet de l'outil de production (automatisation atelier par atelier) depuis 1987, démarrage de la nouvelle usine en 1991	- Changement de la nature de l'activité des ouvriers de maintenance : du "curatif au préventif"	- Technicisation des interventions en maintenance  - Aptitudes relationnelles	Diminution des effectifs de la filière maintenance	Diminution des effectifs à travers plusieurs plans sociaux (env.80 personnes) Pyramide des âges : moyenne d'âge : 42,5 ans, ancienneté : 18,5 ans			- Blocage des carrières ouvriers à chaque niveau. - Les progressions sur le seul critère technique atteignent leur limite

**TABLEAU II.2 (CHIMIE) - ÉLÉMENTS DU CONTEXTE DE LA NEGOCIATION**

	Changement technique	Organisation du travail	Evolution des compétences requises	Evolution des effectifs de la filière	Gestion de la main d'oeuvre			Gestion des carrières
					Gestion de l'emploi	Gestion des compétences		
						Embauche	Formation	
S.B.	Automatisation de quelques postes	Généralisation "de fait" de la polyvalence	Elargissement du champ d'intervention des ouvriers de fabrication	Effectifs "justes" qui génèrent des problèmes de gestion des absences	- Directive de garantie de l'emploi imposée par le Groupe malgré les difficultés financières rencontrées en 87 et en 92 (chômage technique) - Renouvellement des 2/3 du personnel en 15 ans par remplacement des départs naturels	importance accrue accordée au diplôme (niveau V) depuis 15 ans	- Développement de formation adaptation au poste à l'initiative de la société mère depuis 1990	- Principe de rotation des postes limité par : . le faible niveau de qualification des postes, . la taille réduite des effectifs, . le cloisonnement entre filières
SC.	Automatisation depuis 1988	- Gestion des absences par la polyvalence dans un contexte d'automatisation et d'accélération des délais de fabrication,  - Allègement des réseaux hiérarchiques	Elargissement du champ d'intervention du personnel		Départ des anciens en pré-retraite (85-87) et renouvellement constant de la population ouvrière depuis 1989	Elévation des critères d'embauche : . CAP CAIC . Bac pro ou F6	Mise en place d'actions de formation à la qualité, à la sécurité et au perfectionnement des connaissances	. Principe de rotation des postes . Rotation rapide des postes et élévation du niveau d'embauche, a une accélération des rythmes de progression qui pose le problème du blocage entre avenants catégoriels (coef.205)

**TABLEAU II.3 (TUILES ET BRIQUES) - ÉLÉMENTS DU CONTEXTE DE LA NÉGOCIATION**

	Changement technique	Organisation du travail	Evolution des compétences requises	Evolution des effectifs de la filière	Gestion de la main-d'oeuvre :			
					Gestion de l'emploi	Gestion des compétences		Gestion des carrières
						Embauche	Formation	
G.	Automatisation de l'outil de production	Gestion du personnel à effectifs "serrés" et restructuration anticipée du service maintenance qui conduit à une intégration préalable de la maintenance de 1er niveau de production	Elargissement des compétences aux 1er travaux de maintenance et développement des aptitudes à analyser et à interpréter		Contexte global de baisse des effectifs depuis plusieurs années	Elévation souhaitée des critères d'embauche : - BEP ou BAC Pro en production. - BAC ou BTS - CAP mécanique ou électricité pour l'entretien	Formation à la qualité en vue d'une certification ISO 9002 pour tout le personnel de production	Promotion fondée sur des critères de technicité dans le cadre d'une progression par rotation des postes
CO.					Plans sociaux depuis plusieurs années et pendant la négociation de l'accord	Niveau d'embauche souhaité : - BAC ou BTS électricité	Formation actuelle au management des équipes, et formations techniques (électricité automatisé)	Progression par rotation des postes.



**TABLEAU II.4 (METALLURGIE) - ELEMENTS DU CONTEXTE DE LA NEGOCIATION**

	Changement technique	Organisation du travail	Evolution des compétences requises	Evolution des effectifs de la filière	Gestion de la main-d'oeuvre :			
					Gestion de l'emploi	Gestion des compétences		Gestion des carrières
						Embauche	Formation	
M.	Modernisation progressive des équipements dans les 3 ateliers principaux : - tissage (automatisation) - couture - finition	Développement de la polyvalence face à la contraction des délais de livraison. - Allègement de la ligne hiérarchique - Certification ISO 9002	"Lissage" des compétences par l'automatisation des équipements : - Perte du métier pour les tisserands ; - Qualification du personnel des autres filières	Diminution des effectifs au tissage, répartis dans les autres ateliers.	Pas de licenciement, mais conventions FNE de départs en pré-retraite de 1989 à 1993. Départ des anciens qui conduit à l'élévation du niveau de qualification des ouvriers.	Elévation du niveau d'embauche au CAP (embauches liées aux départs en pré-retraite progressive depuis 93)	Formation sur le tas d'adaptation au poste.	- Progression fondée sur la rotation des postes.  - Pas de carrière dans la plupart des filières (autres que tisserands) en raison de la faible qualification des postes jusqu'alors.  Gestions par les salaires.

**TABLEAU II.5 (INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRE) - ELEMENTS DU CONTEXTE DE LA NEGOCIATION**

	Changement technique	Organisation du travail	Evolution des compétences requises	Evolution des effectifs de la filière	Gestion de la main-d'oeuvre :			
					Gestion de l'emploi	Gestion des compétences		Gestion des carrières
						Embauche	Formation	
<b>D.</b>								
<b>Accord 91</b>	Toute l'organisation de la distribution a changé à la fin des années 80 : passage de 80 dépôts à 5 bases  + informatisation des bases.		- Initiative - Autonomie - Maîtrise de l'outil informatique		Départ en préretraite des plus anciens et mutation des autres dans les bases.			
<b>Accord de 89</b>	Augmentation de la productivité.		Augmentation de la responsabilité sur la production	Fermeture des sites de production.		Professionnels de maintenance minimum CAP	Avant : rotation des postes	



### **1.3. Des changements qui génèrent des tensions sur les règles de classification et sur les hiérarchies professionnelles qu'elles définissent**

L'évolution simultanée des professionnalités des ouvriers de production et des politiques de gestion de la main-d'oeuvre les concernant, davantage centrées sur la prise en compte du diplôme et de la formation, génère toute une série de tensions sur les systèmes de classifications professionnelles des entreprises qui portent à la fois sur les règles traditionnelles de classement et de progression des emplois et des hommes, et sur la place de ces derniers dans les hiérarchies professionnelles ébranlant ainsi les bases des compromis d'entreprise.

Les tensions qui apparaissent sur les règles traditionnelles de classification portent pour l'essentiel sur l'évolution des modes de reconnaissance de la qualification qui résultent de l'évolution des activités de travail d'une part et des caractéristiques individuelles des salariés d'autre part.

En effet, les changements techniques et organisationnels précédemment évoqués font évoluer non seulement le contenu des emplois vers une technicisation accrue des tâches mais également les modes d'intervention des salariés en situation de travail vers une mobilisation nouvelle de leurs aptitudes à l'autonomie et à l'initiative individuelle qui remet en cause les principes d'exécution des tâches confiées. Par conséquent, il devient difficile de décrire et d'évaluer les emplois et les compétences requises par chacun d'eux à partir des seules caractéristiques techniques des tâches effectuées par les salariés, et de classer ces emplois uniquement en référence au degré de technicité de ces dernières. On observe ainsi une certaine tendance à l'individualisation "de fait" des critères d'évaluation et de classement des emplois et des compétences requises, dans le sens d'une prise en compte simultanée, à côté des caractéristiques techniques des postes, des caractéristiques individuelles des salariés et en particulier de leurs aptitudes à l'autonomie, à la responsabilité. En effet, ces évolutions précèdent le plus souvent l'ouverture de négociations sur la définition des nouveaux critères retenus, instaurant ainsi un décalage croissant entre les règles négociées et les pratiques de mise en oeuvre de ces règles.

Dans le même temps, l'évolution des politiques de gestion de la main-d'oeuvre a introduit des tensions diverses sur la gestion des carrières, et en particulier sur les modes d'évaluation et de reconnaissance des compétences individuelles des salariés. En effet, le rajeunissement et l'élévation du niveau de formation initiale et continue des salariés a favorisé l'émergence de nouvelles attentes en matière de déroulement de carrière, alors que dans le même temps, l'arrêt des embauches et l'élévation des niveaux d'accès ont fait ressortir les limites des perspectives traditionnelles de progression offertes aux salariés. Ce phénomène a été d'autant plus fortement ressenti que les départs accélérés des anciens avaient favorisé dans la période précédente une accélération, par un "effet de cheminée", des progressions dans la hiérarchie des postes.

Les tensions sur les perspectives de progression offertes aux salariés résultant de ce blocage mécanique des progressions ont alors été renforcées par l'élévation simultanée des niveaux de coefficients à l'embauche, liée à l'élévation du niveau de formation initiale des salariés, qui en a dans le même temps réduit la portée. Ainsi, dans l'entreprise SB., et dans une moindre mesure chez M., ces tensions ont fait ressortir l'inexistence de perspectives de progression en fabrication en raison du faible niveau de qualification et de classification des postes sur lesquels étaient affectés les salariés. Dans les autres entreprises, les tensions sont apparues en termes de blocage au niveau du passage entre catégories (SC.) ou entre niveaux (C.) dans une même filière professionnelle, ou entre filières (ST., PG., SB.).

Pour faire face à ces tensions, les entreprises sont conduites à modifier leur politique de gestion de la main d'oeuvre et l'usage qu'elle font des grilles de classification en individualisant les déroulements de carrières des salariés à travers une reconnaissance des aptitudes et des compétences individuelles en termes de progression dans la hiérarchie des coefficients. Cette évolution qui se fait le plus souvent en dehors de la négociation de critères d'évaluation des acquis remet en cause la légitimité des règles existantes, générant d'autres tensions susceptibles de conduire à la négociation de nouvelles règles fondatrices d'un nouveau compromis légitime.

En effet, les changements en cours ont également eu des incidences sur la place respective des différents groupes professionnels au sein des entreprises étudiées. Celle-ci se matérialise notamment à travers un espace sur lequel ils se situent (niveau d'accès et perspectives de progression) dans les grilles de classifications professionnelles.

La professionnalisation de l'activité des ouvriers de production, qui repose sur une élévation du niveau de qualification requis et du niveau de formation initiale et continue de ces derniers, favorise une certaine revalorisation de cette filière qui pose à terme la question de ses rapports avec les autres filières professionnelles de l'entreprise. Plus généralement, l'évolution simultanée des modes d'organisation et de gestion de la main-d'oeuvre des différentes filières professionnelles tend à modifier leur place les unes par rapport aux autres.

D'autres tensions peuvent apparaître entre les salariés d'une même catégorie au sein d'une même filière professionnelle, notamment à travers l'évolution des caractéristiques individuelles de ces derniers. Ainsi, la gestion des contractions d'effectifs par départs des anciens et l'élévation simultanée du niveau de formation des salariés les plus récents dans l'entreprise favorisent une transformation de la figure emblématique des ouvriers de la filière et une évolution des attentes en matière de déroulement de carrière qui tend à opposer les "anciens" et les "jeunes".

Ainsi l'individualisation des règles de classement des emplois et de progression des hommes tend à remettre en cause les hiérarchies professionnelles autour desquels se structurent les compromis d'entreprise inscrits dans les systèmes de classifications professionnelles. Pour autant, la question du mode de construction de ces nouveaux compromis et de leur "traduction" dans les règles négociées restent à éclaircir. C'est dans cette logique que nous analyserons dans les deux parties qui suivent le contenu des règles et leur processus de négociation.

## 2. REGLES DE CLASSIFICATION ET APPROPRIATION DU CHANGEMENT

La mise en perspective de la dynamique globale de changement dans laquelle s'inscrivent les entreprises permet de resituer dans quel contexte se sont déroulées les négociations des accords étudiés. Pour autant, comme nous le rappelle la plupart des auteurs qui ont remis en cause le déterminisme technico-économique de Dunlop<sup>18</sup>, les règles définies au sein de ces accords ne sont pas le simple reflet des changements économiques et sociaux auxquels sont confrontées ces dernières.

Nous montrerons dans ce chapitre en quoi ces règles s'inscrivent dans une dynamique de construction propre à l'entreprise, qui relève à la fois d'une articulation aux grilles de classifications existantes et des finalités spécifiques à l'entreprise auxquelles elles répondent au moment de leur négociation. Mais, par delà cette diversité, ces règles renvoient également à des enjeux communs à ces entreprises en mutation dans lesquels la prise en compte de l'individualisation joue un rôle essentiel.

### 2.1. Continuité et rupture avec les systèmes de classification préexistants

L'analyse du contenu et de la forme des règles de classification et de progression définies dans les accords d'entreprise ou d'établissement étudiés n'a de sens qu'à travers une mise en perspective préalable du fonctionnement du système de classifications professionnelles dans lequel elles s'inscrivent. Celui-ci correspond au mode d'appropriation par l'entreprise ou par l'établissement des règles définies par la convention collective de laquelle ils relèvent. C'est pourquoi nous procéderons à une présentation des contenus de chacun des accords sur la base d'un regroupement des entreprises de l'échantillon par branche professionnelle.

#### 2.1.1. Papier carton : une succession de grilles "maison"

Cette branche professionnelle est partagée en deux sous-branches, la production d'une part et la transformation des papiers-cartons d'autre part. Il existe dans chacune de ces sous-activités une convention collective ouvriers-employés-agents de maîtrise et une convention collective cadre. Une nouvelle grille de classification OEAM a été négociée en janvier 1993 sur la base d'une hiérarchisation des 'emplois' à partir de critères classants, comportant cinq niveaux et trois coefficients par niveau et prévoyant des seuils d'accueil pour les diplômés des spécialités papetières. Néanmoins, lors de la signature des accords conclus dans les trois entreprises de l'échantillon affiliées à cette branche, c'est-à-dire avant janvier 1993, les grilles de classification des OEAM (très proches dans les deux sous-activités) étaient des grilles, datant de la fin des années 50, reprenant

---

<sup>18</sup> L'absence de déterminisme économique dans la définition des règles professionnelles constituait l'un des principaux résultats rappelés à l'occasion du colloque sur les systèmes de relations professionnelles organisé les 2 et 3 mars à Paris (op.cit).

clairement la structure des arrêtés PARODI (quatre catégories: manoeuvres, ouvriers spécialisés, ouvriers qualifiés et ouvriers hautement qualifiés et dix coefficients) et reposant sur une énumération de plus de 150 postes affectés de l'un de ces coefficients (tableau III.1 p. 46).

Le caractère obsolète et rigide de ces listes de postes a conduit la plupart des entreprises de la branche à élaborer des grilles de classification « maison » plus conformes à la spécificité de leurs activités. Ainsi, les trois entreprises appartenant à cette branche ont construit leurs propres grilles de classification catégorielles. Elles reposent sur l'élaboration d'une liste de postes plus adaptée (ST. et PG.) ou sur la définition d'un référentiel de postes hiérarchisés sur la base d'un critère de technicité (C.). Elle est prolongée, chez ST. et PG., par l'établissement d'une échelle de coefficients spécifiques, par insertion progressive d'échelons intermédiaires dans la grille définie par la branche chez ST., ou par définition de niveaux et d'échelons propres à l'entreprise, chez PG.. Dans les trois cas, le principe de classification des salariés reste fondé sur la classification du poste occupé. Par conséquent, la progression de ces derniers s'organise à travers l'accès à un poste plus qualifié, selon le principe de rotation des postes. Néanmoins, chez C., un certain desserrement de cette contrainte de poste disponible a été introduit par la reconnaissance simultanée de la formation technique comme critère de progression dans la hiérarchie des postes. Dans ces trois entreprises, un cloisonnement entre filières professionnelles tend à restreindre les perspectives de progression offertes aux ouvriers, déjà limitées par le cloisonnement catégoriel institué par la convention collective et repris par ces dernières.

Au total, si les grilles maisons observées chez ST. et chez PG. définissent des règles spécifiques qui diffèrent de celles de la branche en ce qui concerne l'échelle des coefficients et la liste des postes, elles restent construites sur la même logique. Par contre, le système de classification de C., s'il s'inscrit toujours dans une logique de classement des postes, repose sur des principes différents dans la mesure où la hiérarchisation des postes se fait selon un critère de technicité. De plus, les règles de progression -qui portent sur la reconnaissance de la formation technique des salariés- introduisent une certaine individualisation dans les déroulements de carrière de ces derniers. L'analyse de l'évolution des règles contenues dans les différents accords étudiés n'aura donc pas le même sens selon les caractéristiques du système dans lequel elles s'inscrivent.

Chez ST., l'accord porte sur l'intégration des postes de la nouvelle usine de papier journal dans la grille de classification existante. Cette intégration s'est faite sur la base d'une hiérarchisation préalable des postes de cette usine en référence à d'autres usines semblables du groupe - il n'y a donc pas eu définition d'un référentiel de postes -, et d'un classement de ces derniers sur l'échelle des coefficients par comparaison avec les postes de l'ancienne usine. Les règles de classement des postes définies dans l'accord s'inscrivent donc dans la continuité du système existant. Néanmoins, on observe le



regroupement, au sein de la même filière, d'activités jusqu'alors différenciées, ce qui permet de concevoir des espaces de progression plus étendus<sup>19</sup>.

De façon un peu semblable, chez PG., la négociation de nouvelles règles de classification et de progression vise à intégrer dans la grille existante les postes de la nouvelle chaudière dont le contenu a été sensiblement modifié à l'occasion du renouvellement complet des installations. Cette intégration se fait, dans le cadre de cet accord, sur la base de la définition d'un référentiel de postes où sont décrit de façon explicite chacun de ces postes. Par ailleurs, de nouvelles règles de progression sont définies pour le personnel de la filière concernée, à travers la reconnaissance du CAP de chauffe comme mode d'évolution dans le poste occupé. Par conséquent, si ces nouvelles règles s'inscrivent dans la logique de classification des postes sur laquelle repose le système de l'entreprise, elles s'en éloignent en instituant une certaine formalisation des descriptions de poste, et en procédant à une relative individualisation des progressions au sein du poste par la formation.

Enfin, chez C., il s'agit également de reconsidérer le classement des postes du personnel de maintenance dans un contexte de réorganisation du service qui modifie sensiblement la nature et le contenu de l'activité des salariés. Néanmoins, pour ce faire, l'accord négocié institue un nouveau principe de classification qui rompt avec la référence traditionnelle à la notion de poste de travail, dans la mesure où ce ne sont plus les emplois qui sont classés, mais directement les hommes, en fonction de leur degré de maîtrise des compétences requises par l'activité exercée. Ainsi, l'accord définit les bases d'un référentiel d'activité qui repose sur sept axes de qualification<sup>20</sup> décomposés en trois niveaux, à travers lesquels sont positionnés les salariés selon leur degré de maîtrise de chacun de ces axes. Cette individualisation des critères de classement des salariés par la reconnaissance des compétences individuelles institue également une individualisation des règles de progression dans la hiérarchie des coefficients selon deux critères qui sont, la reconnaissance de la formation technique, déjà inscrite dans les règles de progression de l'ancien système, la validation des savoir-faire acquis, qui donnent accès à des majorations de coefficients selon les niveaux atteints dans les différents axes de qualification. Par ailleurs, ces nouvelles règles de progression sont précisées par la définition de critères d'évaluation des acquis.

Ainsi, les trois accords étudiés portent sur la révision de la hiérarchie traditionnelle des activités, que ce soit par aménagement des règles de classement des emplois, par adjonction de postes supplémentaires dans la liste existante chez ST. et par définition d'un référentiel des postes de la nouvelle chaudière chez PG., ou par définition de nouvelles règles de classement des hommes à travers l'élaboration d'un référentiel

---

<sup>19</sup> Les postes de l'usine de pâte à papier sont divisés en cinq sous-filières, cuisson et presse pâte, bloc pâte, récupération et force motrice, expédition et laboratoire, ces trois premières sous-filières étant regroupées en une seule pour les postes de l'usine de papier journal, sous l'intitulé machine papier-finition, à côté des sous-filières expédition et laboratoire.

<sup>20</sup> Ces axes se décomposent en quatre axes de technicité (le métier, la connaissance de l'usine, la capacité de diagnostic et la capacité de réalisation) et en trois axes dits "axes de progrès" (la capacité à communiquer, la capacité à organiser, la capacité à améliorer).

d'activités chez C.. On trouve également dans ces trois accords une révision des modes de progression, que ce soit par décroissement des activités contenues dans une même filière professionnelle qui favorise un élargissement des perspectives de carrière, comme chez ST., ou par individualisation des critères de progression à travers la reconnaissance de la formation acquise, dans le poste chez PG., ou dans la filière chez C., ce qui permet de desserrer la contrainte du poste disponible.

### *2.1.2. Industries chimiques : des pratiques spécifiques de mise en oeuvre de la grille de branche selon les établissements*

Les industries chimiques recouvrent cinq sous-secteurs d'activité que sont la chimie lourde, la chimie fine, la parachimie, les peintures, encres et vernis et les produits d'hygiène. L'ensemble de ces activités ressort du champ d'application de la Convention collective des Industries Chimiques. Les grilles PARODI catégorielles qui organisaient les classifications professionnelles dans ces industries depuis le début des années cinquante ont été remplacées à la suite d'un accord de branche conclu en août 1978 instituant un système de grille unique et continue fondée sur le principe de critères classants. Cette grille, commune aux ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise et ingénieurs et cadres, répartit les emplois entre différents groupes à partir de critères de connaissance, de responsabilité et d'autonomie, et abandonne la référence aux métiers. Les ouvriers, employés et techniciens sont classés dans les groupes I à III entre les coefficients 130 à 205 (avenant I), les agents de maîtrise et techniciens supérieurs sont classés dans le groupe IV entre les coefficients 225 et 360 (avenant II) et les ingénieurs et cadres sont classés dans le groupe V entre les coefficients 350 et 880 (avenant III) (tableau III.2 p.47).

Les systèmes de classifications professionnelles des deux établissements affiliés à la convention collective de cette branche reposent sur la grille de coefficients définie par l'accord de 1978 et sur une hiérarchisation spécifique des postes selon les critères définis. Néanmoins, les pratiques de mise en oeuvre de cette grille reflètent des différences sensibles d'un établissement à l'autre. Ainsi, chez SB., le classement des postes des ouvriers de fabrication se fait sur deux coefficients de la grille situés en bas de l'échelle, en raison de la faible technicité requise pour exécuter les tâches contenues dans ces postes. A l'inverse, chez SC., les postes des ouvriers de production sont répartis sur l'ensemble des coefficients de la grille. Par conséquent, les règles de progression, qui reposent sur le principe de la rotation des postes, ne fonctionnent pas de la même façon dans l'un ou l'autre de ces établissements. Chez SB., les perspectives de progression sont quasiment inexistantes, d'autant plus que les effectifs réduits de cette usine - 75 salariés en tout - ne favorisent pas la rotation des postes. A l'inverse, chez SC. où la population ouvrière est plus importante, les perspectives de progression plus étendues dans l'échelle des coefficients font ressortir un problème de blocage des carrières ouvrières au-delà de l'avenant ouvrier. Ce problème est commun à de nombreuses entreprises du secteur<sup>21</sup>, malgré le principe d'unicité et de continuité de la grille de branche, en raison

---

<sup>21</sup> Cette question est apparue comme l'une des observations principales du Contrat d'Etudes Prospectives des industries chimiques réalisé en 1993 par le Céreq.

notamment du maintien simultané d'un cloisonnement catégoriel entre avenants dans la convention collective de la branche.

Les règles définies dans les accords conclus dans ces deux établissements relèvent pour l'essentiel d'une révision des règles de progression du personnel ouvrier. Néanmoins, chez SB., il s'agit de construire des perspectives de progression pour les ouvriers de la fabrication et des services annexes (entretien). Pour ce faire, les postes ont été préalablement réévalués autour de deux coefficients plus élevés, un plus grand nombre de postes étant désormais classés au coefficient supérieur. Par ailleurs, de nouvelles règles de progression ont été définies pour le personnel de fabrication qui permettent aux ouvriers de progresser dans l'échelle des coefficients par la formation et par la polyvalence. Chez SC., par contre, l'aménagement des règles de progression vise à débloquent les carrières des ouvriers qui ont atteint le coefficient maximum de leur catégorie. La reconnaissance de la polyvalence horizontale et verticale, en introduisant une certaine individualisation dans la gestion des carrières, permet ainsi aux ouvriers d'accéder aux coefficients de l'avenant II sans pour autant changer de statut. Notons que dans ces deux établissements appartenant au même groupe, la reconnaissance de la polyvalence s'inscrit dans le cadre d'un contrat individuel de polyvalence, et s'accompagne dans le même temps d'une reconnaissance salariale sous forme de prime.

Ainsi, les deux accords étudiés portent sur les formes de reconnaissance de la polyvalence comme mode de construction (SB.) ou de gestion (SC.) des perspectives de carrière des ouvriers de la production, au-delà du principe de progression par rotation des postes institué par la grille de branche à travers le principe d'un classement des hommes par le coefficient du poste occupé. Cet aménagement des règles de progression s'accompagne par ailleurs d'une réévaluation simultanée des postes de fabrication chez SB. comme mode d'élargissement des perspectives de carrière.

### *2.1.3. Tuiles et briques : une appropriation dans le temps de l'accord de branche*

Aux grilles de type PARODI ouvriers et ETAM ont succédé respectivement en 1986 et en 1989 des grilles à critères classants bâties sur des principes identiques. Elles définissent à partir de la nature des travaux (technicité et connaissance d'un métier connexe pour la grille ouvrier ; technicité, polyvalence ou commandement pour les ETAM) six niveaux correspondants à des fourchettes de coefficients dont les coefficients de base comportent une marge de recouvrement afin de faciliter les progressions. Dans la grille ouvrier, la position dans la fourchette est déterminée à partir de critères concernant le poste (degré d'autonomie, degré de responsabilité) et de critères concernant la personne (prise en compte des diplômes : CAP ou BEP pour la catégorie IV, BTS ou BP pour la catégorie VI). Chacun de ces accords comporte une clause obligeant à la négociation d'un accord d'entreprise ou d'établissement pour mettre en oeuvre la classification de branche (tableau III.3 p.48).

Ces grilles, qui introduisent, à côté des règles traditionnelles de classement des postes, des règles de classement des hommes à travers la reconnaissance du diplôme, et qui facilitent la gestion des progressions individuelles par le recouvrement des coefficients de base, constituent le fondement des systèmes de classifications professionnelles des deux entreprises étudiées affiliées à cette convention collective.

L'accord signé chez CO. n'est qu'un accord de mise en oeuvre, dans l'entreprise, des dispositions définies par l'accord de branche de 1989. De ce point de vue, il n'apporte aucun aménagement des règles de classement ou de progression en réponse à des enjeux spécifiques à l'entreprise. Par contre, l'accord conclu chez G. en janvier 1992 - soit six ans après l'application de l'accord de branche- s'inscrit dans un contexte de contraction des effectifs de l'entreprise qui tend à restreindre les perspectives de progression des salariés. L'accord porte ainsi sur une réévaluation préalable des coefficients de base des postes ouvriers de production et des services généraux (essentiellement logistique) et sur l'introduction d'une certaine individualisation des progressions de ces derniers, dans le cadre du poste occupé, par la reconnaissance de différents niveaux de compétence et de polyvalence acquis par le salarié et validés par la hiérarchie. Chacun de ces niveaux fait par ailleurs l'objet d'une explicitation précise des principales "responsabilités" requises, qui consiste en réalité en une énumération par niveau des différentes tâches techniques que l'ouvrier doit être capable de maîtriser. Enfin, une périodicité annuelle est fixée pour l'évaluation des performances individuelles des salariés qui reste sous la responsabilité de l'encadrement.

#### *2.1.4. Métallurgie : une grille "maison" élaborée par une entreprise "hors secteur"*

Le dispositif conventionnel de la branche métallurgie est constitué de conventions collectives infra-nationales et d'un certain nombre d'accords nationaux traitant de garanties communes parmi lesquelles les classifications. Il existe deux grilles, l'une pour les ouvriers, agents de maîtrise, administratifs et techniciens, et l'autre pour les cadres. La grille "ouvrière", première grille à critères classants, a été négociée en 1974. Elle comporte cinq niveaux et trois échelons par niveaux, chaque filière professionnelle ayant son étendue propre. Elle prévoit des seuils d'accueils des diplômes professionnels. Un avenant signé en janvier 1990 prolonge la filière technicien et intègre les certificats de qualification de branche dans les seuils d'accueil (tableau III.4 p.49).

M. constitue un cas un peu atypique d'affiliation à la convention collective de cette branche dans la mesure où les fils métalliques à partir desquels étaient tissées les toiles de formation de la pâte à papier qui constituent l'activité principale de cette usine ont été remplacés depuis la fin des années 70 par des fils synthétiques, plus résistants, qui n'ont plus rien à voir avec la métallurgie. Néanmoins, les avantages proposés par cette convention collective, jugés plus intéressants que ceux définis dans le cadre de la convention textile ou de celle de la plasturgie, justifient pour les acteurs des relations professionnelles de l'entreprise le maintien de l'affiliation à cette branche.

Par conséquent, l'activité de l'entreprise étant très éloignée de celle des autres entreprises du secteur, des grilles de classification "maison" ont été élaborées sur la base des grilles de classification antérieures à celles définies dans l'accord de 1974. Ainsi, des échelons et des catégories intermédiaires ont été insérés dans l'échelle des coefficients de l'époque, dont les niveaux de coefficients sont aujourd'hui inférieurs à ceux définis dans la grille conventionnelle. Par ailleurs, la classification et la hiérarchisation des postes se font sur la base d'une liste de postes, qui ne tient pas compte des critères définis par la branche.

L'accord signé dans cette entreprise vise à réévaluer les postes des différentes filières de production par rapport aux postes de la filière des tisserands. Le développement des nouvelles technologies dans l'ensemble des ateliers a en effet favorisé le lissage des qualifications des salariés de ces différentes filières, remettant ainsi en cause le principe d'une différenciation des tisserands, fondée jusqu'alors sur la maîtrise du métier. De ce point de vue, les nouvelles règles de classement et de hiérarchisation des postes définies dans l'accord s'inscrivent dans la continuité du système existant. Les postes ont été réévalués sur la base d'une comparaison du contenu de chacun des postes par rapport à celui de même coefficient de la filière des tisserands, sans donner lieu à la définition de critères explicites d'évaluation des emplois ni à l'élaboration d'un référentiel de postes. Dans le même temps, le nombre de positions dans l'échelle hiérarchique a été réduit, de façon à restreindre le champ des augmentations individuelles et à recadrer les progressions en référence au poste occupé par le salarié. On assiste ainsi à travers cet accord à un aménagement de la hiérarchie des postes afin de restaurer une plus grande équité du système.

#### *2.1.5. Industrie laitière : un accord d'entreprise précurseur du nouvel accord de branche*

La branche de l'industrie laitière, formée essentiellement de quelques grands groupes, est l'une des 22 branches des industries agro-alimentaires. Du point de vue conventionnel, un corps de garanties servant ensuite de base à des garanties dans chaque branche est négocié au niveau des IAA. Sur le plan des classifications, l'accord de type PARODI négocié en 1974 définissait les grands principes de classement des postes et de gestion des progressions repris dans chaque sous-branche. Ainsi, la grille ouvrière négociée dans l'industrie laitière en 1976 reposait sur une liste de postes (plus de 120 pour l'industrie laitière) classés sur une échelle décomposée en trois niveaux comprenant chacun de deux à quatre échelons, et instaurait le principe d'une reconnaissance dans les coefficients de la polyvalence verticale du personnel de maintenance détaché en production (tableau III.5 p.50).

L'accord de 1989 -qui est l'accord de base sur lequel se fonde l'accord de 1991 des opérateurs de distribution- concernant les opérateurs de production et les professionnels de maintenance se place en rupture totale avec cette logique. Il définit d'une part, des critères d'analyse des postes de travail (technicité, initiative/autonomie, responsabilité sur

la qualité et la productivité) et une méthode de description du contenu et de l'évaluation paritaire des postes de travail en production s'appuyant sur 10 sous-critères et d'autre part, des critères d'analyse des compétences (technicité, initiative/autonomie) et une méthode d'évaluation par la hiérarchie s'appuyant sur une grille de technicité en trois niveaux et une grille d'initiative/autonomie en quatre niveaux. L'échelle hiérarchique de la convention collective n'est pas touchée dans la mesure où une table de raccordement permet de passer du résultat de la méthode d'évaluation aux coefficients de la convention collective. Toutefois, l'échelle potentielle de progression des opérateurs va au delà du coefficient 200 qui, dans la convention collective, relevait alors des statuts technicien-maîtrise, ouvrant la voie à un statut unique ouvrier-maîtrise. Cette progression s'effectue, en production, par réévaluation du poste occupé, par changement de poste ou par remplacement sur des postes de coefficients plus élevé, c'est à dire par polyvalence verticale, en maintenance par l'acquisition de degrés d'initiative ou de niveaux de technicité évalués selon des grilles très précises par le responsable hiérarchique direct et le chef du service entretien.

Cette entreprise étant leader de sa branche, la dynamique de négociation qu'elle avait enclenchée ne pouvait manquer de se répercuter sur la convention collective de branche. Aussi, les principes de cet accord allaient servir de base aux négociations des industries agro-alimentaires (accord du 19 Juin 1991) et à celles de l'industrie laitière (accord du 15 décembre 1992). Celles-ci reprendront la méthode d'analyse critérielle (critères et sous critères) et la définition d'une méthode d'évaluation complexe des postes de travail. Toutefois, contrairement à l'accord de l'entreprise D., les évaluations de postes sont effectuées par la hiérarchie et un groupe de travail comportant les salariés concernés mais auquel ne sont pas associés les représentants du personnel.

La simple application à la distribution de l'accord production ne donnait, étant donné le petit nombre de postes résultant de la rationalisation du secteur de la distribution, que des possibilités de progression très limitées, une autre logique a donc été recherchée. L'accord du 12 Février 1991 concernant les opérateurs de distribution s'appuie sur une description des tâches à l'aide des critères de l'accord de 1989. Quatre fonctions ont ainsi été dégagées et une filière de progression par maîtrise d'une ou plusieurs fonctions a été définie, la polyvalence étant le principal facteur de progression.

Cette rapide description du contenu des règles tend à montrer que leur dynamique implique une certaine continuité avec les règles existantes qu'elles soient de branche ou d'entreprise (l'entreprise D. ne constitue pas à cet égard une véritable exception : la rupture contenue dans le premier accord vise à entraîner la branche, et le second accord s'inscrit dans la logique du premier même s'il définit des mécanismes de progression différents). La rupture se situe le plus souvent dans les règles de progression: le principe de postes à pourvoir sous-jacent à toutes les grilles fondées sur le poste tend à être complété, selon les objectifs de l'entreprise auxquels répondent précisément les nouvelles règles, par des mécanismes de progression s'appuyant sur l'approfondissement des capacités des individus par la formation ou la polyvalence.

TABLEAU III . 1 (PAPIER-CARTON) - CONTENU DES REGLES DE CLASSIFICATION

		Branche	Entreprise / Etablissement	Accord	
				Finalité	Règles
ST.	Echelle hiérarchique	Grilles catégorielles type Parodi (jusqu'en 1993) Ouvriers : 10 coefficients répartis en 4 catégories	Grilles catégorielles "maison" Ouvriers : - insertion d'échelons intermédiaires dans la grille de branche - suppression des catégories	Intégration d'une nouvelle filière	id.
	Règles de classement des emplois	Liste de plus de 150 postes	Liste de postes spécifiques à l'entreprise		Intégration des postes de la nouvelle usine et réévaluation de certains postes de la filière existante
	Règles de classement des hommes	-	-		-
	Règles de progression	- Cloisonnement des filières professionnelles - Postes à pourvoir	id.		Décloisonnement des postes de la nouvelle filière
P.G.	Echelle hiérarchique	id.	Grilles catégorielles "maison". Ouvriers : - définition de niveaux et d'échelons	Requalification des salariés	id.
	Règles de classement des emplois	id.	Liste de postes spécifiques à l'entreprise		Définition d'un référentiel de postes comme mode d'insertion des postes de la chaudière dans la grille
	Règles de classement des hommes	id.	-		-
	Règles de progression	id.	id.		Progression dans le poste par la formation aux premiers travaux de maintenance
C.	Echelle hiérarchique	id.	Grilles catégorielles "maison" par filière id.	Réorganisation du travail et gestion des carrières	Majoration des coefficients de la grille selon les niveaux atteints dans les axes de qualification
	Règles de classement des emplois	id.	Référentiels de postes hiérarchisés sur la base de critères de technicité		Construction d'un référentiel d'activité à partir de critères de compétence (7 axes de qualification)
	Règles de classement des hommes	id.	-		Positionnement des salariés par validation des acquis
	Règles de progression	id.	Progression par la formation technique		- Règles de progression par la formation et par la validation des savoir-faire - Définition de critères d'évaluation des acquis

**TABLEAU III - 2 (CHIMIE) - CONTENU DES REGLES DE CLASSIFICATION**

		Branche	Entreprise / Etablissement	Accord	
				Finalite	Règles
SB.	Echelle hiérarchique	Grille unique à critères classants. Echelle continue de 5 groupes répartis en 3 avenants de 7 coefficients chacun	id.	Construction des carrières	id.
	Règles de classement des emplois	Critères classants (connaissance, responsabilité, autonomie)	Hiérarchisation des postes selon les critères de branche (autour de 2 coefficients situés en bas de l'échelle en fabrication)		Réévaluation des postes de fabrication et d'entretien
	Règles de classement des hommes	Seuils d'accueil	-		id.
	Règles de progression	- Cloisonnement des filières professionnelles - Poste à pourvoir	id.		
SC.	Echelle hiérarchique	id.	id.	Gestion des carrières et réorganisation du travail	id.
	Règles de classement des emplois	id.	Hiérarchisation spécifique des postes selon les critères de la branche		id.
	Règles de classement des hommes	id.			
	Règles de progression	id.	Blocage des carrières ouvrières dans l'avenant I et diminution des perspectives d'accès à la catégorie techniciens/agents de maîtrise		Contrats de polyvalence. Reconnaissance de la polyvalence horizontale et verticale dans les coefficients et par une prime



TABLEAU III - 3 (TUILES ET BRIQUES) - CONTENU DES REGLES DE CLASSIFICATION

		Branche	Entreprise / Etablissement	Accord	
				Finalite	Règles
G.	Echelle hiérarchique	Grilles catégorielles à critères classants. <u>Ouvriers</u> : 6 niveaux correspondant à des fourchettes de coefficients.	id.	Organisation du travail et gestion des carrières	
	Règles de classement des emplois	Critères classants des postes	id.		Réévaluation des postes de production et des services généraux
	Règles de classement des hommes	Prise en compte du diplôme pour classer le salarié	id.		
	Règles de progression	Recouvrement des coefficients de base pour faciliter les progressions	id.		Définition de règles de progression : -par la technicité -par la polyvalence
CO.	Echelle hiérarchique	<u>ETAM</u> : fourchettes de coefficients par niveaux	id.	Application de l'accord de branche	id.
	Règles de classement des emplois	critères classants	id.		Définition d'emplois repères par catégorie
	Règles de classement des hommes	diplôme	id.		
	Règles de progression	Recouvrement des coefficients de base	id.		id.

**TABEAU III - 4 (METALLURGIE) - CONTENU DES REGLES DE CLASSIFICATION**

		Branche	Entreprise / Etablissement	Accord	
				Finalite	Règles
M.	Echelle hiérarchique	Grilles catégorielles à critères classants de 1974 (ouvriers/tech.A.M./Administratifs 5 niveaux et 3 échelons par niveau)	Grille catégorielles "maison" <u>ouvrier</u> : - insertion d'échelons et catégories intermédiaires - coefficients inférieurs à cent définis dans la grille de branche	Equité salariale	Diminution du nombre d'échelons
	Règles de classement des emplois	Critères classants	Liste de postes par filière professionnelle		Reclassification des postes par comparaison et alignement sur la filière tisserand
	Règles de classement des hommes	Seuil d'accueil des diplômes professionnels			
	Règles de progression	Postes à pourvoir	Cloisonnement par filières. Rotation des postes		id.

TABLEAU III - 5 (INDUSTRIE LAITIERE) - CONTENU DES REGLES DE CLASSIFICATION

		Branche	Entreprise / Etablissement	Accord	
				Finalite	Règles
D.	Echelle hiérarchique	Grilles catégorielles de type PARODI <u>Ouvriers</u> : 3 niveaux (I:4 échelons, II:2 échelons, III:2 échelons)	id.	Etablir des règles transparentes	<u>Accord production</u> id.
	Règles de classement des emplois	Liste de plus de 120 postes	id.		<u>Production</u> : Méthode d'analyse des postes par critères (technicité, initiative, responsabilité)
	Règles de classement des hommes		id.		<u>Maintenance</u> : méthode d'analyse des compétences techniques
	Règles de progression	Pour le personnel de maintenance détecté en production : reconnaissance de la polyvalence verticale et horizontale par accès au coefficient le plus élevé.	id.		<u>Production</u> : évolution du poste ou changement de poste ou gestion des remplacements (polyvalence) <u>Maintenance</u> : évaluation des compétences par la hiérarchie
D.	Echelle hiérarchique			Mise en cohérence avec l'accord de production	<u>Accord distribution</u> id.
	Règles de classement des emplois				Définition du contenu des fonctions à travers les 3 critères de l'accord de base
	Règles de classement des hommes				
	Règles de progression				Progression par la polyvalence. Définition de règles d'évaluation et de validation des fonctions maîtrisées

## **2.2. Des règles qui répondent à des finalités spécifiques aux entreprises au moment de leur négociation**

Si le contenu des règles de classement et de progression varie selon les caractéristiques du système de classification dans lequel elles s'inscrivent, celui-ci varie également selon la finalité à travers laquelle ces règles sont négociées. Ainsi, des règles ayant le même objet, tel que la réévaluation des postes, la gestion des carrières ou la polyvalence, auront des contenus très différenciés selon les enjeux auxquels elles s'efforcent de répondre au moment particulier où elles sont négociées (tableau IV p.53 à 57).

### *2.2.1. La révision de la hiérarchie des emplois : un enjeu d'organisation du travail, de gestion des carrières, d'équité salariale ou d'explicitation des règles ?*

La révision de la hiérarchie des emplois, qu'elle procède d'une hiérarchisation des postes ou des individus, s'inscrit dans des perspectives très différentes selon la nature des enjeux perçus comme prioritaires par les partenaires sociaux de l'entreprise lors de la négociation.

Cette réévaluation des emplois sur l'échelle des coefficients a pour enjeu prioritaire la prise en compte des effets des transformations techniques et organisationnelles dans le contenu des activités confiées aux salariés dans quatre des entreprises étudiées. Ainsi, chez PG. et chez ST., elle vise à intégrer les transformations techniques de l'activité des ouvriers (nouvelle usine dans un cas et nouvelle chaudière dans l'autre), alors que chez C. et chez G., elle vise à favoriser l'évolution du contenu du travail liée à des changements organisationnels en cours (passage d'une maintenance curative à une maintenance préventive chez l'une, et intégration des premiers travaux de maintenance en production chez l'autre). Dans les deux premiers cas, l'intégration de nouveaux postes se fait à travers la hiérarchie des postes existante, alors que dans les deux cas d'accompagnement des changements organisationnels, elle procède d'une prise en compte des caractéristiques individuelles des salariés, intégrée à la définition du poste chez G. (critères classants) et à l'élaboration d'un référentiel d'activité chez C..

Ce repositionnement des emplois sur l'échelle des coefficients peut aussi avoir un enjeu immédiat de gestion des carrières. C'est le cas chez ST. et chez G., où la révision du classement des postes permet de retarder les tensions sur les carrières des ouvriers par le biais d'augmentations salariales. C'est également le cas chez SB., où la revalorisation des postes de la fabrication permet de créer des perspectives de progression jusqu'alors inexistantes.

On trouve également deux autres types d'enjeux très différents sous-jacents à la réévaluation des postes, qui relèvent chez M. de la restauration d'une certaine équité dans la classification des postes des différentes filières professionnelles de l'entreprise, et chez D. d'un enjeu de formalisation des critères d'évaluation des emplois visant à garantir une plus grande transparence des règles implicitement mises en oeuvre. Alors

que dans le premier cas, l'ajustement entre filières s'opère sur la base de la grille existante, l'explicitation des règles de classement des emplois repose, dans le second, sur l'élaboration d'un référentiel, de postes ou de compétences, selon les filières considérées.

### *2.2.2. La gestion des carrières : un enjeu de création ou d'aménagement des carrières, ou de requalification du personnel ?*

Dans la plupart des accords d'aménagement des règles de progression, l'enjeu prioritaire consiste à créer (SB.) ou à débloquer les perspectives de carrière des salariés considérés (SC., C., G. et D.). Dans tous les cas, les perspectives de progression proposées concernent l'ensemble des emplois de la filière, et les modalités définies reposent sur une reconnaissance des caractéristiques individuelles des salariés (polyvalence, formation, savoir-faire acquis) qui permet, dans des limites plus ou moins étendues, de contourner la contrainte du poste disponible.

Cependant, la révision des règles de progression ne répond pas dans tous les cas à un enjeu de construction ou d'aménagement des carrières. La progression dans l'échelle des coefficients peut au contraire apparaître comme une simple contrepartie visant à recueillir l'adhésion de ces derniers à un enjeu de réorganisation du travail et de requalification du personnel. C'est le cas chez PG. et chez G., où la reconnaissance de la formation dans les coefficients se fait dans le cadre du poste occupé.

### *2.2.3. La polyvalence : un enjeu d'organisation du travail ou de gestion des carrières ?*

Il est intéressant pour conclure sur la diversité du contenu des règles de souligner la diversité des formes que peut prendre la polyvalence selon les accords où elle apparaît, en fonction de la finalité à travers laquelle elle est prise en compte.

Dans certains cas, la reconnaissance de la polyvalence, notamment dans les coefficients, répond à un enjeu prioritaire d'assouplissement de l'organisation du travail, et en particulier de gestion des effectifs de chaque équipe de travail dans un contexte de contraction du personnel et de modernisation simultanée des équipements qui rend l'entreprise plus vulnérable aux absences. Elle peut alors apparaître dans la définition même des postes, comme chez ST., où elle ne fait l'objet d'aucune reconnaissance individuelle en termes de coefficients, ou comme modalité de progression, comme chez SC., où elle s'inscrit comme contrepartie de l'acceptation de la réorganisation du travail.

A l'inverse, chez G., SB. et D., la polyvalence est intégrée comme nouveau critère de progression favorisant une certaine individualisation dans la gestion des carrières et permettant ainsi de desserrer la contrainte de postes à pourvoir, dans un contexte de contraction des effectifs et d'élévation simultanée des coefficients d'accès dans l'entreprise (liée à celle du niveau de formation des salariés).

**TABLEAU IV-1 ( PAPIER-CARTON) - QU'EST CE QU'ON NEGOCIE ?**

	<b>Finalité de l'accord</b>	<b>Objet</b>	<b>Contenu des règles</b>	<b>Autres thèmes</b>
ST.	Intégration d'une nouvelle filière dans la nouvelle grille	Création d'une nouvelle filière	- Intégration des postes de la nouvelle usine dans la grille existante (par comparaison avec les postes existants)  - Réévaluation de certains postes de la filière existante	
P.G.	Requalification des salariés	- Aménagement d'une filière dans le cadre d'une grille. - Réévaluation d'un poste - Mode de reconnaissance de la formation	. Intégration des postes de la chaudière dans la hiérarchie (sur la base d'un référentiel de postes)  - Définition de règles de progression dans le poste par la formation.	
C.	- Réorganisation du travail - Gestion des carrières	Redéfinition de la grille de la filière de maintenance	- Construction d'un référentiel d'activité à partir de critères de compétences. - Définition de règles de progression par la formation et définition d'un outil d'évaluation par la hiérarchie	

TABLEAU IV -2 (CHIMIE) - QU'EST CE QU'ON NEGOCIE ?

	Finalité de l'accord	Objet	Contenu des règles	Autres thèmes
SB.	Construction des carrières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagement de plusieurs filières</li> <li>- Définition et mode de reconnaissance de la polyvalence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réévaluation préalable des postes par regroupement autour de 2 coefficients                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- en fabrication : 160 à 175</li> <li>- à l'entretien : 150 et 160</li> </ul> </li> <li>- Définition de règles de progression par la fabrication                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- par la formation</li> <li>- par la polyvalence</li> </ul> </li> <li>-Etablissement de contrats de polyvalence</li> <li>-Définition de primes de polyvalence</li> <li>- Elaboration de questionnaires d'évolution par poste (critères techniques)</li> </ul>	
SC.	<p><u>Accord principal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- débloquer les carrières</li> <li>- assouplir l'organisation du travail</li> </ul> <p><u>Avenant n°3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élargissement de l'accord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition et mode de reconnaissance de la polyvalence</li> <li>- Même objet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissement de contrats de polyvalence</li> <li>- Définition des conditions de rétribution de la polyvalence-<u>horizontale</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accès au coefficient le plus élevé des postes occupés, ou majoration de coefficient de 15 points.</li> <li>- prime</li> </ul> </li> <li>- Conditions de rétribution de la polyvalence <u>verticale</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accès au coefficient supérieur</li> </ul> </li> <li>- Aménagement des règles pour 3 filières annexes à la fabrication</li> </ul>	

**TABLEAU IV-3 (TUILES ET BRIQUES) - QU'EST CE QU'ON NEGOCIE ?**

	<b>Finalité de l'accord</b>	<b>Objet</b>	<b>Contenu des règles</b>	<b>Autres thèmes</b>
G.	Elargissement du champ d'intervention des opérateurs de production et gestion des carrières	- Réévaluation des postes - Aménagement des règles de progression (par la polyvalence)	Définition de règles de progression par la technicité (acquisition de niveaux de compétence) et la polyvalence	
CO.	Hiérarchisation des emplois dans la nouvelle grille de classification	Application de la grille de branche	Définition d'emplois-repères par catégorie	



**TABLEAU IV-4 (METALLURGIE) - QU'EST CE QU'ON NEGOCIE ?**

	<b>Finalité de l'accord</b>	<b>Objet</b>	<b>Contenu des règles</b>	<b>Autres thèmes</b>
<b>M.</b>	<u>Accord de base :</u> Equité salariale	Révision de la grille de classification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redéfinition des postes (non écrit)</li> <li>- Diminution du nombre d'échelons hiérarchiques</li> <li>- Reclassification des postes sur la grille (par comparaison et alignement sur les postes de la filière des tisserands)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps de travail</li> <li>- Salaire</li> </ul>
	<u>Accords suivants :</u> même finalité	Poursuite de l'alignement des postes des différentes filières sur la filière tisserand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclassification des postes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps de travail</li> <li>- Préretraite progressive</li> <li>- Salaire</li> </ul>

**TABLEAU IV-5 (INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRE) - QU'EST CE QU'ON NEGOCIE ?**

	Finalité de l'accord	Objet	Contenu des règles	Autres thèmes
D.	<p><u>Accord production :</u> Maintenance (5/7/89) : Etablir des règles <u>transparentes</u> de classification et de progression.</p>	<p>- Définition d'une nouvelle grille de classification et de règles de progression et d'évaluation pour les opérateurs de production et les professionnels de maintenance.</p>	<p>- Méthode d'analyse des postes à partir de 3 critères technicité, initiative/autonomie, responsabilité. - Méthode d'analyse des compétences (pour la maintenance) à partir des critères de technicité et initiative autonomie. - Gestion des évolutions par évolution du contenu du poste ou par changement de poste ou par remplacements en production - En maintenance, règles d'évaluation des compétences par la hiérarchie.</p>	
	<p><u>Accords distribution :</u> 12/2/91 "Motiver par des progressions de carrière des salariés peu qualifiés effectuant des tâches routinières".</p>	<p>- Mettre en cohérence la situation des opérateurs de distribution avec celle des autres catégories traitées dans l'accord de 1989. - Définition de fonctions. - Définition de filière de progression de carrière par la polyvalence entre les fonctions.</p>	<p>- Définition du contenu des fonctions par analyse des activités à l'aide des trois critères de l'accord de base. - Construction d'une filière de progression par polyvalence entre les fonctions. - Définition des règles d'évaluation et de validation des fonctions.</p>	

### 2.3. Une prise en compte partielle de l'individualisation à travers ces règles

La présentation des règles de classification énoncées dans les accords d'entreprise ou d'établissement étudiés fait apparaître une grande diversité dans les modalités de classement et de progression négociées.

Néanmoins, on peut mettre en évidence une relative convergence de ces règles autour de deux enjeux principaux de négociation, qui portent d'une part sur une révision de la hiérarchie traditionnelle des postes de la filière concernée, et d'autre part sur la modification des règles de progression des salariés. Dans ces deux enjeux se jouent des modes de prises en compte de l'individualisation.

Ainsi, sept entreprises sur neuf procèdent à une *révision de la hiérarchie des postes*. Celle-ci peut prendre diverses formes qui vont de la réévaluation des postes (ST., SB., G., M.) à la définition d'un référentiel de postes (PG. et D.), dans une logique de classement des postes, et parfois même à la définition d'un référentiel de compétences (C. et D.) dans une logique nouvelle de classement des hommes. Dans la plupart des entreprises étudiées, cette reclassification des emplois et des hommes s'effectue dans le cadre de l'échelle hiérarchique existante. Chez M. et chez C. néanmoins, l'échelle des coefficients est à cette occasion également aménagée. Dans l'entreprise D., elle est ouverte vers les coefficients de maîtrise et technicien.

Dans tous les cas, cette reclassification des emplois correspond à une prise en compte, par les partenaires de la négociation, de l'évolution du contenu et de la nature des activités marquée notamment par la technicisation des tâches et l'individualisation des modes d'intervention des salariés en situation de travail, telle qu'elle a été évoquée dans le chapitre précédent.

On peut de ce point de vue différencier les accords selon qu'ils explicitent ou non les critères d'évaluation à partir desquels sont reclassés les emplois.

Dans trois accords, l'individualisation des critères d'évaluation des emplois s'inscrit directement dans le cadre des règles négociées : chez G., cette réévaluation des postes se fait sur la base des critères classants définis par la branche et repris par l'entreprise, alors que chez D., un système critériel propre à l'entreprise est mis en place ; chez C. est construit un nouveau système fondé sur la définition d'un référentiel de compétences.

Par contre, les règles définies dans les autres accords sanctionnent uniquement le résultat de cette réévaluation des emplois à travers la révision de leur classement dans l'échelle des coefficients sans préciser, dans le cadre de l'accord, les critères selon lesquels s'est faite cette réévaluation : chez PG., un référentiel de poste a été élaboré, bien qu'il ne figure pas dans l'accord, chez M. et chez SB., cette réévaluation des postes s'est faite par comparaison entre postes ; enfin, chez ST., les postes de la nouvelle usine ont été

interclassés sur la grille par comparaison mais l'analyse des emplois n'a pas fait l'objet explicitement d'un référentiel écrit.

Ainsi, il semble que si la prise en compte des caractéristiques individuelles des salariés n'apparaît de façon explicite que dans trois des accords étudiés, elle est sous-jacente à la reclassification de la plupart des postes concernés par ces accords.

Par ailleurs, dans sept des accords étudiés ont été définies de nouvelles règles de progression qui instaurent une certaine individualisation des déroulements de carrières, par un desserrement de la contrainte du poste disponible d'une part et par une individualisation des critères d'évaluation d'autre part. Ainsi, si PG. et G. définissent des règles de progression du salarié qui s'inscrivent dans le cadre circonscrit du poste occupé, ces règles portent par contre sur l'organisation de la progression dans l'ensemble des emplois de la filière, par un décroisement des postes de fabrication chez ST., et par la construction des carrières chez C., SB., SC. et D.. Ces règles visent ainsi à redéfinir les contours des espaces potentiels de progression au sein desquels évoluent les salariés de la filière. Elles reposent également sur la définition de nouveaux critères de progression qui prennent en compte une reconnaissance explicite des acquis individuels des salariés comme principe d'organisation des déroulements de carrière, tels que la formation (PG., C., SB.), la polyvalence (SB., SC., G. et D.), la technicité (G.) ou encore la maîtrise de savoir-faire élargis (C.). Dans certains accords, de nouvelles règles de validation et d'évaluation de ces acquis sont alors définies (C., SB., SC. et D.) qui visent à encadrer et à garantir l'application effective de cette individualisation des déroulements de carrière.

L'individualisation des règles de progression qui apparaît à travers les différents accords étudiés pose ainsi les bases d'un certain décroisement catégoriel et fonctionnel des perspectives de carrière qui tend à transformer les espaces potentiels traditionnels de progression autour desquels se sont structurés les différents groupes professionnels. De même la révision des règles de classification, contenue dans les accords mettant en place un nouveau mode de reconnaissance des compétences, à travers la définition de nouvelles règles de classement des emplois et de progression des hommes, soulève la question centrale d'une remise en cause des hiérarchies établies à un moment donné entre les différents groupes professionnels de l'entreprise.

Dans le même temps, l'élévation du niveau de formation initiale et continue des salariés, et en particulier des ouvriers, dans un contexte d'individualisation des déroulements de carrières fondés sur la reconnaissance des compétences individuelles de ces derniers tend également à remettre en cause les cloisonnements traditionnels entre catégories - ouvriers, techniciens, agents de maîtrise - qui apparaissent dans la plupart des grilles de classification des entreprises étudiées. C'est chez SC., où l'élévation du niveau de formation initiale des ouvriers de fabrication et l'accélération des rythmes de progression de ces derniers dans un contexte de rotation rapide des postes ont conduit à un regroupement des ouvriers autour des derniers coefficients de leur catégorie, que ce phénomène est le plus apparent. Plus généralement, la question d'un décroisement catégoriel, et en particulier entre ouvriers et techniciens, tend à se poser dès lors que la

progression repose sur des critères plus individualisés qui ne justifient plus une délimitation des perspectives de progression fondée sur la classification des postes à pourvoir.

Par conséquent, la révision des règles de classement et de progression qui apparaît à travers les accords étudiés s'inscrit dans une dynamique d'évolution des compromis d'entreprise, dont chaque accord constitue une étape particulière. C'est au mode de construction de ces compromis que nous nous attacherons dans l'analyse des processus de négociation.

### 3. DYNAMIQUE DE NEGOCIATION ET CONSTRUCTION DES COMPROMIS

Les règles que nous venons d'étudier portent la trace des dynamiques de changement analysées dans le premier chapitre, mais elles sont également la conséquence de la manière dont les acteurs sociaux et professionnels de l'entreprise, suivant leurs caractéristiques propres, s'en saisissent, dans la négociation, pour faire aboutir leurs propres objectifs.

#### 3.1. Des caractéristiques particulières des acteurs

L'engagement de la négociation repose sur une configuration particulière à un moment donné de l'identité des acteurs et du contexte socio-historique dans lequel ils agissent.

##### 3.1.1. Des directions récemment renouvelées

Dans deux tiers des entreprises (ST., G., CO., M., SB., SC.) un renouvellement de l'équipe dirigeante (ou de groupe de contrôle de l'entreprise) a eu lieu dans la période récente précédant la négociation. Sans que l'on puisse faire un lien direct avec la négociation, il semble que ce changement a pu faciliter la négociation en particulier lorsque la nouvelle direction émane d'un groupe marqué par la concertation sociale, comme c'était le cas chez ST. ou pour SB.. Une dynamique venant du groupe a été identifiée dans certains cas : pour asseoir une image de concertation, une nouvelle direction lance une négociation. Toutefois, lorsque le changement de direction intervient peu de temps après la signature de l'accord, celui-ci peut peser sur la mise en oeuvre de l'accord (C.).

##### 3.1.2. Des syndicats bien structurés

La taille des entreprises étudiées et leur insertion dans des groupes a des répercussions sur le mode d'organisation de l'acteur syndical : il existe des coordinations syndicales de groupe dans trois des neuf entreprises étudiées (D., SB., SC.). Celles-ci sont susceptibles d'impulser ou du moins d'influer sur une dynamique de négociation. C'est ainsi qu'une dynamique entreprise-groupe apparaît particulièrement à l'oeuvre pour l'accord de polyvalence de SC.. Même en l'absence de telles structures, à l'échelle d'une entreprise, des coordinations inter-sites fonctionnent (CO.). Enfin, dans un certain nombre d'entreprises, ont été mises en place entre toutes les sections syndicales ou seulement certaines d'entre elles des intersyndicales structurées (D., G.) ou du moins des coopérations plus informelles entre sections syndicales (M., C.).

L'entreprise D. se distingue par une forte division syndicale, une intersyndicale regroupant l'ensemble des syndicats sauf la CGT s'opposant à cette dernière, majoritaire parmi les ouvriers. Ce clivage a notamment été sensible lors des négociations de classifications, la direction s'étant appuyé sur une forte concertation avec l'intersyndicale pour faire face à l'opposition de la CGT à son projet.

Ainsi, le renouvellement de l'acteur patronal tend à produire une déstabilisation des pratiques antérieures qui, combinée à la structuration de l'acteur syndical est susceptible de favoriser l'amorce du processus de négociation.

Ce processus doit également être replacé dans le contexte local dans lequel s'inscrit l'entreprise et dans son histoire passée et récente ; l'existence de plans sociaux, de dépôts de bilan ou de menaces sur l'emploi (PG., G., CO.) pèse sur l'ouverture des négociations et sur leur contenu. De même, la tradition de concertation du groupe (SC., SB., D., M.), la place centrale qu'occupe l'entreprise dans le bassin d'emploi (PG.) ou la constitution socio-historique de sa main d'oeuvre (chantiers navals de Brest pour SB.) ont une influence sur le climat social qui préside aux négociations.

### *3.1.3. Des groupes professionnels dont les identités se reconstruisent*

Le modèle industriel français se caractérise traditionnellement par un clivage net entre ouvrier de production et ouvrier d'entretien, l'identité de ces derniers étant structuré par la détention du CAP. Les systèmes de classification tendent à enregistrer ce clivage et à organiser pour les ouvriers de maintenance un espace de qualification propre structuré par des filières de progression distinctes, situées au dessus de celles réservées aux ouvriers de production. A l'intérieur même des ouvriers de fabrication, les cloisonnements entre activités dessinent souvent des espaces de progression caractéristiques de chaque activité.

Ces processus ont historiquement produit, suivant les contextes caractéristiques de chaque entreprise, des représentations et des pratiques façonnant des hiérarchies entre les groupes professionnels qui structurent les compromis d'entreprise. Aussi les négociations tendent-elles à prendre en compte ces hiérarchies ou à impulser des dynamiques susceptibles de les remettre en cause.

A l'exception de l'entreprise CO. où l'accord concerne les ETAM, de tels processus dans lesquels se joue la construction des identités professionnelles, sont à l'oeuvre dans toutes les entreprises étudiées.

- L'affirmation de l'identité professionnelle des ouvriers de maintenance (C. et D.) : dans ces entreprises, l'accord conforte l'existence de règles propres pour les ouvriers de maintenance, que celles-ci soient consignées dans un accord particulier (C.), ou qu'elles constituent une partie distincte d'un accord global concernant les ouvriers (D.). Dans ce dernier cas, les professionnels de maintenance ont imposé à la direction et aux syndicats

de l'intersyndicale qui souhaitent que le nouveau système soit fondé sur les mêmes principes pour tous, une prise en compte particulière de leur groupe correspondant à la reconnaissance de leur métier attaché à la détention du CAP. L'unicité de l'accord maintient les apparences formelles d'un traitement unique des différents groupes.

Le cas de l'entreprise G. est plus contradictoire : l'accord vise à un élargissement des activités des ouvriers de production en y intégrant des travaux de maintenance de premier niveau. S'agit-il d'une remise en cause du clivage production/maintenance ou au contraire d'un renforcement de l'identité des ouvriers de maintenance à travers le caractère plus qualifié des travaux qui seront confiés à un nombre plus restreint d'entre eux ?

- Les représentations dominantes dans la branche forment la hiérarchie interne aux filières de production (SB., SC., M.).

La chimie se caractérise par un cloisonnement entre ateliers de production dans lequel les ouvriers travaillant dans les laboratoires ou touchant aux préparations ont traditionnellement un statut plus élevé que ceux exerçant leurs activités dans les ateliers de production. Cette hiérarchie attachée à la figure de référence de « l'ouvrier en blouse blanche » est présente dans les deux entreprises chimiques étudiées et les accords qui construisent des espaces de progression différenciés et plus étendus pour les activités de préparation tendent à la perpétuer.

Avec l'évolution des techniques de production, l'entreprise M. relève aujourd'hui de la convention collective de la métallurgie mais historiquement les entreprises qui fabriquaient des toiles de formation faisaient partie de l'industrie textile dans laquelle les tisserands s'étaient imposés en tant qu'ouvrier de métier. Les transformations de l'organisation du travail qui ont conduit à un appauvrissement des activités des tisserands et à une qualification plus grande d'autres ouvriers, ont ébranlé la suprématie des tisserands. La nouvelle grille de classification prend acte de ce processus en requalifiant par référence au positionnement des tisserands, les ouvriers exerçant d'autres activités. Mais la stagnation des tisserands qui en est le corollaire est porteuse de nouvelles tensions qui risquent de fragiliser la nouvelle hiérarchie des groupes professionnels inscrits dans l'accord.

- La transformation des identités de référence des ouvriers de production (ST., PG.) : dans le premier cas, la construction d'un nouveau site et les embauches massives auxquelles elle donne lieu offre l'occasion à travers l'embauche d'un personnel plus jeune et plus diplômé, de forger une nouvelle image de l'ouvrier de production ; la nouvelle grille en interclassant les nouveaux postes tend à asseoir cette image. A plus petite échelle, c'est à un phénomène de ce type auquel on assiste dans le second cas où il semble que l'obligation qui est faite aux ouvriers de la nouvelle chaudière d'obtenir le CAP de chauffe vise à faire de ces ouvriers le groupe de référence sur lequel la direction pourrait s'appuyer pour modifier la place du diplôme dans les représentations.



- La remise en cause des cloisonnements catégoriels : l'élévation du niveau de formation initiale et continue des salariés, et en particulier des ouvriers, dans un contexte d'individualisation des déroulements de carrières fondés sur la reconnaissance des compétences individuelles de ces derniers, tend à remettre en cause les cloisonnements traditionnels entre catégories -ouvriers, techniciens, agents de maîtrise- qui apparaissent dans la plupart des grilles de classification des entreprises étudiées. Plus généralement, la question d'un décroisement catégoriel, et en particulier entre ouvriers et techniciens, tend à se poser dès lors que la progression repose sur des critères plus individualisés qui ne justifient plus une délimitation des perspectives de progression fondée sur la classification des postes à pourvoir.

A travers l'importance prise par l'agencement des groupes professionnels, c'est bien la construction des compromis et le rôle de l'acteur salarié qui est en jeu et qui ne manquera pas d'être au centre des modes de négociation.

### **3.2. Des processus de négociation qui se transforment**

En France, les relations professionnelles dans l'entreprise sont fortement marquées par un partage clair des rôles entre les "partenaires sociaux" : au patronat, l'organisation du travail et la gestion de la main d'oeuvre, aux syndicats, le revendicatif essentiellement centré sur les salaires ou ce qui peut avoir des retombées salariales comme les progressions de carrière. En ce qui concerne les négociations de classifications, cette pratique conduit à ne laisser dans le champ de la négociation que les hiérarchies salariales et leurs déterminants et éventuellement les mécanismes de progression, laissant les principes sur lesquels fonder une grille et l'analyse des emplois à la direction. C'est ainsi que dans deux des entreprises étudiées (ST., PG.), la direction estime qu'il est de sa seule prérogative de définir le contenu des emplois puisque cela touche à l'organisation du travail. Les syndicats n'interviennent donc que dans la phase de classement des emplois. Dans le second cas, dans un climat social très tendu par des plans sociaux incluant des licenciements de salariés protégés, ils ne font même que valider le classement établi par la direction. Il semble que la situation de l'entreprise CO. au moment de la négociation de l'accord peut également se rattacher à ce dernier schéma.

Toutefois, cette logique d'attribution des étapes préalables à la seule direction de l'entreprise paraît remise en cause dans un certain nombre d'entreprises étudiées comme le montre le découpage en phase du processus de négociation (tableau V p. 67 à 71).

#### *3.2.1. La délimitation d'une phase de concertation*

L'association des syndicats et/ou des salariés au sein de groupe de travail ou encore de l'encadrement à la phase préalable à la négociation proprement dite peut être interprétée comme une tentative de rupture avec le partage traditionnel des rôles. De telles

configurations trouvent leurs sources dans les situations qui ont présidé au déclenchement du processus de négociation.

Les salariés ainsi que l'encadrement direct sont directement associés à l'analyse des fonctions dans deux entreprises (C. et D.), les syndicats étant également partie prenante de cette phase dans le second cas, alors qu'ils n'interviennent que dans la définition de la hiérarchie et des règles de progression dans le premier. Ces situations peuvent s'expliquer par les enjeux qui président aux négociations : dans l'entreprise C., il est essentiel de mobiliser les ouvriers de maintenance, catégorie plutôt qualifiée, pour les faire adhérer à une évolution profonde du contenu de leur activité; les associer à cette redéfinition de leurs fonctions facilitent cette mobilisation. Dans l'entreprise D., face à des tensions fortement conflictuelles, la direction joue sur la transparence pour faire accepter une nouvelle grille de classification reposant sur des principes entièrement nouveaux à la définition desquels elle a associé les syndicats.

Le cas de l'entreprise M. se rapproche de celui de D. dans la mesure où la négociation tente de répondre à des tensions sur l'équité salariale provoquée par les transformations de l'organisation du travail. L'association des représentants du personnel au sein du comité d'entreprise dans la phase d'étude des postes, avant la négociation proprement dite avec les délégués syndicaux de la nouvelle hiérarchie des postes, est un moyen de s'assurer du consensus sur ces nouvelles règles.

L'entreprise SB. peut être également rattachée à ce groupe, dans la mesure où l'étude des postes est effectuée au sein de groupes de travail incluant l'encadrement, ce qui apparaît, dans cette petite unité où la hiérarchie est plutôt dans une posture d'animation et où le climat social se caractérise par une tradition de dialogue social et un taux de syndicalisation particulièrement élevé, comme un moyen déguisé d'associer le délégué syndical à cette phase, qui se poursuivra par la définition de règles de progression avec le seul délégué syndical.

Ainsi l'analyse des emplois fait l'objet d'une phase de concertation dans laquelle l'émergence de l'acteur salarié est centrale même si les représentants du personnel peuvent également y être associés.

### *3.2.2. La négociation reste dans le domaine du revendicatif*

Succédant à la concertation, la négociation emprunte des chemins plus traditionnels s'articulant autour de trois axes : l'équité salariale, la reconnaissance des formations ou de la polyvalence dans les déroulements de carrière, l'unification du statut des différentes catégories de personnel.

L'équité salariale est un thème traditionnellement lié aux négociations de classifications. En effet celles-ci visent à (re)légitimer une hiérarchie salariale dont les fondements ont été ébranlés par les évolutions technico-organisationnelles et/ou de gestion de la main

d'oeuvre. Ce processus est particulièrement présent dans les entreprises ST., M. et D. (accord concernant les opérateurs de production), où la construction d'une nouvelle usine dans le premier cas, les modifications de l'organisation du travail qui ont conduit au désenclavement des tisserands et à l'évolution du contenu de l'activité des autres catégories de personnel, dans le deuxième, l'augmentation de productivité consécutive aux transformations du parc machines dans le dernier, ont remis en cause le compromis sur lequel était fondé la légitimité de la hiérarchie salariale.

La reconnaissance des acquis est également au centre des négociations de classifications professionnelles en ce que les grilles sont le support de filières potentielles de progression. C'est dans cette perspective que s'insère l'exigence de reconnaissance de la polyvalence présente dans trois des entreprises enquêtées : (SB., SC., G.). Les revendications concernant la reconnaissance de la formation (C.) se placent dans la même logique.

L'homogénéisation du statut des différentes catégories de personnel permet de faciliter la mobilité inter-catégorie ou inter-services, aussi est-elle un autre axe traditionnel des grilles de classification. Bien qu'il instaure des règles de progression propres à la catégorie des opérateurs de distribution, le second accord de l'entreprise D., qui se place dans la même logique critérielle que le premier, a pour objectif principal, pour les syndicats signataires, d'étendre à cette catégorie les nouveaux principes des grilles de classification.

Dans deux entreprises étudiées (G., SC.), l'objet de l'accord était essentiellement de définir des règles de progression par la polyvalence. Dans les deux cas les syndicats sont fortement motivés par la reconnaissance de la polyvalence au point que l'initiative de la négociation revient au syndicat dans le premier cas. Mais il est significatif de constater ici que celui-ci est désaisi de la conception du contenu de la polyvalence, qui revient à la direction seule, pour n'être associé qu'à sa prise en compte dans les progressions.

La négociation restant dans son champ traditionnel, c'est donc bien à travers l'émergence d'une phase de concertation faisant intervenir un nombre plus important d'acteurs que les processus de négociations se transforment remettant partiellement en cause la répartition traditionnelle des rôles. Ces évolutions se produisent lorsque se combinent des enjeux de mobilisation des salariés et de transparences propres à créer des tensions sur les compromis existants.

**TABLEAU V-1. (PAPIER-CARTON) - COMMENT ON NEGOCIE ?**

	Caractéristiques des relations sociales		Processus de négociation	
	Acteurs	Climat social	Etapes de la négociation	Qui ? Comment ? Durée ?
ST.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Directeurs : renouvellement de la direction en 1989 : équipe plus jeune vouée au groupe</li> <li>- Perte d'influence de la CGT suite au dépôt de bilan 1983 (départ des anciens adhérents)</li> </ul>	<p>Nouvelle direction a instauré une politique de "management participatif" inspirée de la stratégie sociale du groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Construction du référentiel d'emploi de la nouvelle usine par comparaison avec les autres usines du groupe.</li> <li>2- Classification des postes de la grille</li> </ul>	<p>La Direction seule : refus de l'implication des syndicats dans l'organisation du travail</p> <p>négociation avec les syndicats (enjeu salarial) plusieurs réunions</p>
P.G.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mimizan s'est étendue autour de la papeterie depuis le début XX<sup>e</sup> siècle.</li> <li>- Climat social tendu suite aux plans sociaux avec licenciements de salariés protégés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1er étape : définition des fonctions</li> <li>2<sup>e</sup> étape : classement des postes</li> </ul>	<p>Direction seule</p> <p>Direction et validée par les syndicats pas de concertation</p>
C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de direction en 1993</li> <li>- CFDT et CGT à égalité (CSL marginale)</li> <li>- Accord syndical sur le fond</li> </ul>	<p>Grande concertation Direction/syndicats après une période de tension liée au dépôt de bilan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de dialogue depuis 1993</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - Définition des principes d'un système de classification en niveaux d'activité et modèle de compétences</li> <li>2 - Discussion sur l'évolution du métier vers le préventif et définition des modules de compétences requises</li> <li>3 - Définition du nombre de modules de formation par niveaux et des règles de progression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un consultant extérieur</li> </ul> <p>Groupes de travail (salariés et personnel d'encadrement (Juillet 89, Mars 90)</p> <p>Négociation avec les délégués syndicaux</p>

**TABLEAU V-2 ( CHIMIE ) - COMMENT ON NEGOCIE ?**

	Caractéristiques des relations sociales		Processus de négociation	
	Acteurs	Climat social	Etapes de la négociation	Qui ? Comment ? durée ?
SB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DRH commun aux différentes unités de fabrication qui participe aux négociations</li> <li>- Renouvellement de ce DRH et du Directeur de l'usine depuis la négociation</li> <li> </li> <li>-Taux de syndicalisation très élevé (50%)</li> <li> </li> <li>- Coordination syndicale active dans le groupe</li> </ul>	<p>Tradition de concertation qui perdure au-delà des rachats successifs par différents groupes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Etude préalable des postes et des compétences requises</li> <li> </li> <li>2) Négociation des règles de progression et d'évaluation des salariés</li> </ul>	<p>Groupes de travail Direction/encadrement (le DS est agent de maîtrise et a participé aux réunions)</p> <p> </p> <p>DS</p>
SC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de direction en 1990</li> <li>- Coordination syndicale dans le groupe</li> <li>- Syndicats d'égale importance de l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsion à la négociation par le siège jusqu'en 1990</li> <li> </li> <li>- La nouvelle direction semble privilégier les rapports avec le CE</li> </ul>	<p>Négociation des modes de reconnaissance de la polyvalence</p>	<p>4 à 5 réunions avec les DS</p>

**TABLEAU V-3 (TUILES ET BRIQUES) - COMMENT ON NEGOCIE ?**

	Caractéristiques des Relations Sociales		Processus de négociation	
	Acteurs	Climat social	Etapes de la négociation	Qui ? Comment ? Durée
<b>G.</b>	Renouvellement de la Direction entre 89 et 92 (départ de la Famille G.) - Création de la CFDT en 1989 - Intersyndicale qui se traduit pas une liste commune aux élections	Tensions sur les salaires en 91, d'où menace de grève (CGT). Depuis 92, climat social au dialogue dans un contexte de gestion des sureffectifs	- Elaboration du projet de reconnaissance de la polyvalence et de niveaux de compétence  - Valorisation des niveaux de compétence et de polyvalence  - Négociation de l'accord	- Proposition de CFDT reprise par la direction (Rejet par la CGT 1991)  - Directeur de production (Janv. 92)  - DS
<b>CO.</b>	- Renouvellement de l'équipe de Direction suite au rachat par REDLAND depuis Janv.93.  - FO majoritaire  - Taux de syndication faible (moins de 10 %)	Menaces présentes de licenciement (fin années 80 - début années 90) sur le climat social.	1 personne du siège est passée dans chaque établissement pour faire une évaluation des postes en fonction de la CCN  - Sur le site de Roumazière, définition des emplois repères pour l'harmonisation	Direction  - Pas de participation syndicale

**TABLEAU V-4 (METALLURGIE) - COMMENT ON NEGOCIE ?**

	Caractéristiques des relations sociales		Processus de négociation	
	Acteurs	Climat social	Etapes de la négociation	Qui ? Comment ? Duré
M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renouvellement de l'équipe dirigeante lors du rachat par le groupe en 1988</li> <li>- Pas d'intersyndicale mais développement d'actions communes</li> <li>- Rôle moteur de la CFDT</li> </ul>	<p>Politique de concertation initiée par le groupe, qui succède à une période peu ouverte au dialogue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Redéfinition des postes (inclue la polyvalence) sur la base de critères de responsabilité pour la direction, et de technicité pour la CFDT.</li> <li>2) Reclassement des postes en référence aux postes des tisserands.</li> </ul>	<p>Concertation avec les DS pendant plus d'un an dans la cadre du CE.</p> <p>Négociation avec les DS.</p>

**TABLEAU V-5 (INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRE) - COMMENT ON NEGOCIE ?**

	Caractéristiques des relations sociales		Processus de négociation	
	Acteurs	Climat social	Etapes de la négociation	Qui ? Comment ? Durée
<b>D.</b>	<p>Changement DRH juste avant la signature de l'accord de 1989.</p> <p>- Syndicats : intersyndicale sauf CGT CGT majoritaire chez les ouvriers. L'intersyndicale a pris le secrétariat du CE aux dernières élections. ==&gt; forte tension CGT/autres syndicats : CFDT à le leader-ship sur l'intersyndicale. Il existe une coordination syndicale de groupe.</p>	<p>Politique concertation BSN</p>	<p><u>1ère phase</u> :</p> <p>Analyse des fonctions</p>	<p>Salariés + hiérarchie + représentants du personnel.</p>
<b>Accord 1991</b>			<p><u>2ème phase</u> :</p> <p>Hiérarchisation des fonctions et définition des règles de progression.</p>	<p>Avec les représentants syndicaux.</p>
<b>Accord 1989</b>			<p><u>1ère phase</u> :</p> <p>Evaluation des postes.</p>	<p>Avec salariés et syndicats et hiérarchie avec DS.</p>
			<p><u>2ème phase</u> :</p> <p>Négociation.</p>	



### 3.3. La négociation s'inscrit dans la dynamique de construction des compromis

Cette articulation des configurations d'acteurs et des formes du processus de négociation aux enjeux dominants des dynamiques de changement dans lesquelles se trouvent les entreprises conduit à se poser le problème de leurs temporalités respectives. En effet, lorsque la dynamique de négociation se met en place parallèlement à celle de changement, le changement peut s'appuyer sur la négociation. A contrario, lorsque la négociation vient clore le processus de changement ou intervient plusieurs années après, elle apparaît essentiellement destinée à en stabiliser les effets.

A l'exception de l'entreprise CO., dans laquelle la négociation n'est que la résultante d'une obligation imposée par la branche, les entreprises étudiées se partagent en deux groupes selon le moment où intervient la négociation.

Dans les entreprises PG., C., G. et ST. où la négociation prend place au même moment que le processus de changement, celle-ci apparaît comme le moyen d'y faire adhérer les salariés concernés, de leur faire accepter des transformations significatives du contenu de leur travail qu'il s'agisse respectivement d'une requalification en vue de s'adapter à un nouvel outil de production, de la transformation de l'activité des ouvriers de maintenance, de l'élargissement à des travaux de maintenance de celle des ouvriers de production ou encore de l'ouverture sur le site d'une usine conçue suivant une nouvelle organisation du travail. Dans le premier et le dernier cas, l'élévation drastique du niveau de formation requis vise également à modifier à terme les critères d'embauche de l'entreprise et les représentations du diplôme parmi les salariés.

Dans les entreprises SB., SC., D. et M., les changements techniques et organisationnels et/ou de politiques de gestion de la main d'oeuvre ont été réalisés dans une période antérieure à celle de la négociation. Dans les deux premiers cas, la polyvalence existait de fait depuis plusieurs années, la reconnaître permet de surmonter les blocages de carrière de certaines catégories de salariés ; dans les deux derniers cas, les changements technico-organisationnels ont remis en cause les fondements de l'équité salariale et/ou de la légitimité des hiérarchies professionnelles formalisées dans les anciennes grilles de classification; ce sont alors les tensions ainsi produites qui conduisent à ouvrir une négociation afin de reconstruire un compromis légitime. En dehors d'éléments tenant à la configuration des acteurs et à leurs objectifs, ce choix d'une négociation tardive peut s'expliquer par les caractéristiques même des grilles de classification : celles-ci définissent des règles qui s'inscrivent dans la durée et sont donc peu susceptibles d'être élaborées dans un environnement économique instable ou lorsque les acteurs ne maîtrisent pas, au moment de la mise en oeuvre des changements techniques ou organisationnels, toutes leurs conséquences notamment en termes de politiques de gestion de la main d'oeuvre. Ceci semble avoir été le cas dans les entreprises M. et D.. Un certain degré de maîtrise de l'incertitude apparaît donc comme une condition permissive à la négociation.

Cette partition des entreprises étudiées en deux groupes selon le rôle joué par les négociations de classification dans la dynamique de changement rejoint sur l'essentiel les résultats d'une autre recherche dans laquelle étaient cernées trois logiques d'usage des classifications dans le changement, "une logique d'utilisation des classifications comme instrument actif du changement..., une logique de neutralisation des classifications dans le changement,...une logique qui réduit l'utilisation des classifications à sa seule dimension d'instrument de gestion"<sup>22</sup>.

Cette forte insertion des négociations de classification dans les temporalités propres à l'entreprise permet d'expliquer les limites des obligations de négocier sur ce thème comme le montre l'analyse des entreprises relevant de la branche tuiles et briques dans notre échantillon. Dans cette branche, l'accord de classification des ouvriers en 1986 et celui des ETAM en 1989 imposaient une obligation de négocier dans l'entreprise pour les mettre en oeuvre.

Dans l'entreprise G., l'application de l'accord de branche ouvrier a fait l'objet dans les mois qui ont suivi d'un accord d'entreprise reprenant les dispositions de l'accord de branche. A l'époque en effet, l'entreprise était confrontée à une situation économique instable dont les répercussions en matière d'emploi étaient alors mal maîtrisées. Dans ce contexte d'incertitude les acteurs de l'entreprise étaient dans l'incapacité de négocier un accord dans lequel ils s'approprieraient réellement les règles de branche. Au contraire, en 1992, la négociation prend place dans un contexte plus stable, où les sureffectifs ont été gérées par départs successifs des anciens en préretraite et où les orientations nouvelles en matière d'organisation du travail ont été définies. Le nouvel accord s'inscrit dans les changements à venir en anticipant notamment la réorganisation du service maintenance.

Dans l'entreprise CO., l'accord étudié (Décembre 1990), négocié dans un contexte d'instabilité à la fois économique et juridique, est une simple application de l'accord de branche ETAM. Après la prise de contrôle en 1993 de l'entreprise par le groupe Redland, une remise en chantier des classifications, qui pourrait prochainement donner lieu à la négociation d'un accord, est amorcée depuis quelques mois.

Ainsi, l'obligation de négocier n'a-t-elle qu'un impact limité si les acteurs de l'entreprise ne sont pas, au moment où elle s'impose, en capacité de se l'approprier, d'insérer cette négociation dans la construction des compromis propres à l'entreprise.

---

<sup>22</sup> Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M (1989), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariale*, op.cit.

Dans la mesure où ce dernier groupe concernait surtout des entreprises qui ne négociaient pas sur les classifications mais se limitaient à jouer sur les usages, nous ne le retrouvons pas dans notre étude qui a pour cadre des entreprises qui ont négocié des accords de classification.

### **3.4. Une mise en oeuvre immédiate des règles négociées mais des difficultés d'application à terme**

L'application des accords qui incluent des logiques de progression de carrière doit s'apprécier tant dans les conditions de la mise en oeuvre consécutive à la signature que dans l'effectivité des procédures de progression contenues dans les accords (cf.: tableaux VI p.78 à 82).

#### *3.4.1. Un bilan immédiat plutôt positif*

La mise en oeuvre des nouvelles règles énoncées se fait dans les conditions prévues dans toutes les entreprises au lendemain des négociations. Les mesures d'accompagnement qui régissent ces règles -actions de formation et d'évaluation en particulier- ont été assurées nonobstant des délais plus ou moins longs suivant les entreprises. Dans l'entreprise PG. les formations au CAP de chauffe ont duré 18 mois. Le reclassement du personnel n'est intervenu qu'après validation de la formation.

D'une manière générale, directions et syndicats établissent un bilan immédiat positif au regard de résultats concrets, très souvent chiffrés. Après trois années d'application de l'accord, l'entreprise SB. a signé 17 contrats de polyvalence dont 10 contrats "trois postes, 3 contrats "tous postes" et 4 contrats de polyvalence totale -incluant les remplaçants des chefs de poste- ce qui représente près de la moitié du personnel de fabrication. Ainsi, la majorité de salariés classés en 1991 au coefficient 150 ou 160 a atteint aujourd'hui le coefficient 175 grâce à la polyvalence. Ces résultats reposent sur la définition de procédures d'encadrement de l'évaluation des compétences par l'établissement d'un questionnaire pour chaque poste et sur la transparence des critères utilisés au sein de cette usine qui fonctionne sur une concertation étroite entre le chef de département et les différents chefs de poste et remplaçants des chefs de poste. Ces procédures de concertation permettent d'éviter une trop grande subjectivité des appréciations hiérarchiques portées sur les ouvriers. Par ailleurs, le nombre important de volontaires pour suivre les formations donnant accès à la polyvalence est principalement lié à l'âge relativement jeune des candidats. En même temps, soulignons ici un aspect important des modalités de mise en oeuvre de l'accord : les ouvriers plus âgés qui ne sont pas volontaires pour se former à la conduite de plusieurs postes peuvent continuer à progresser dans le cadre d'un déroulement plus traditionnel de carrière, à partir d'une demande d'accès à un poste disponible plus qualifié ou par le biais des augmentations salariales individuelles lorsque le niveau de salaire atteint correspond au salaire du coefficient supérieur.

Dans l'entreprise SC., la polyvalence, étendue progressivement à l'ensemble des secteurs de l'établissement par avenants successifs, touche en 1994 environ 93 salariés sur les 189 concernés. Cet effectif correspond à présent à un seuil de saturation, les besoins en personnel polyvalent étant satisfait. La polyvalence a ainsi permis à un grand nombre d'atteindre progressivement le coefficient maximum (205). Dans certains services où le

travail s'effectue de façon isolé et exclue en conséquence la polyvalence verticale prévue dans l'accord, un système de compensation a été instauré. Il prévoit un supplément de qualification intégrant le concept de polyvalence et se traduit par le classement des salariés au coefficient 205.

Cinq ans après l'application de l'accord, un salarié sur deux a été promu dans l'entreprise D.. Le budget théoriquement alloué à la mise en oeuvre de l'accord a été largement dépassé, les syndicats ayant obtenus une cotation des postes assez élevée. La comparaison des structures de classification entre janvier 1989 et avril 1994 fait nettement apparaître l'effet des accords sur l'amélioration des progressions de carrières : les structures de classifications sont plus équilibrés tandis que les points de blocage ont été supprimés. Ces constatations restent toutefois à nuancer suivant les catégories et les usines. Pour le secteur distribution, les résultats en termes de promotions sont meilleurs que les autres secteurs d'activités soit 106 promotions depuis 1991 et 9 passages en agents de maîtrise pour la seule année 1993.

Dans l'entreprise C., l'entrée en vigueur de l'accord suite aux premières évaluations de compétences du personnel de maintenance a engendré des augmentations de salaire de l'ordre de 20 à 30 %. A ce jour, plus aucun salarié n'est situé au niveau I. De la même manière, la définition de nouvelles règles de progression par l'acquisition de niveaux de compétences dans l'entreprise G. a permis la revalorisation de plus de la moitié du personnel ouvrier. Dès l'application de l'accord en janvier 92, les salariés ont été positionné au niveau A et au moment de l'étude la majorité d'entre eux avait atteint le niveau B. Chez PG., les résultats s'évaluent par le nombre de salariés ayant obtenu le CAP de chauffe, soit la moitié des personnels en formation.

Enfin, les entreprises M. et ST., dont les accords prévoient des procédures de rencontres annuelles, organisent respectivement des ajustements progressifs de salaire qui sans pénaliser les tisserands ont permis à la plupart des ouvriers des autres filières de bénéficier d'augmentations salariales, la réévaluation de certains postes de travail ayant subi des modifications sensibles de contenu.

L'application des accords a eu pour conséquence directe une élévation sensible des qualifications de l'ensemble des salariés visés et de façon générale un reclassement du personnel avec pour corollaire une augmentation générale de la masse salariale des entreprises étudiées.

### 3.4.2. Un bilan à moyen terme plus réservé

Cette appréciation plutôt positive de la mise en oeuvre des accords paraît devoir être nuancé si on s'attache à analyser l'application à terme des mécanismes de progression.

Trois types de difficultés se profilent dans les discours recueillis : le premier est dépendant de la conjoncture économique, particulièrement morose en 1993 et au premier semestre 94, le second est inhérent au système de gestion des carrières lui-même, enfin le dernier est davantage lié au développement de tensions entre groupes professionnels.

Dans un contexte de crise économique où les entreprises cherchent à restreindre l'évolution de leur masse salariale, les mécanismes de promotion paraissent freiner. Chez G., alors que l'ensemble du personnel a atteint le niveau B, les formations pour accéder au niveau de compétences supérieur ne sont pas assurées. Aucune procédure de rencontre n'étant prévue dans l'accord, les syndicats signataires ont décidé de dénoncer l'accord à la fin de l'année 1994 si des solutions n'étaient pas trouvées afin d'entamer une nouvelle négociation. Dans l'entreprise C., si les formations se déroulent correctement, elles ne sont pas suivies par les évaluations qui doivent permettre d'être reclassé. Les syndicats qui estiment disposer d'un outil performant de gestion des carrières en dénoncent l'utilisation partielle.

La seconde difficulté de mise en oeuvre des accords évoquée est moins liée à l'accord lui-même qu'aux limites du système de gestion de carrières auquel il participe. En effet, dans l'entreprise SC., l'accord en soi n'est pas remis en cause compte tenu des déblocages qu'il a permis à un moment donné mais il se met en place un système à nouveau clos dans la mesure où une majorité des salariés concernés ont évolué au plus haut degré sur l'échelle hiérarchique de leur catégorie. Un mécanisme de blocage du même ordre paraît se profiler dans l'entreprise ST.

Enfin, les tensions entre groupes professionnels ou à l'intérieur d'un même groupe ne semblent pas toujours résolues. Dans l'entreprise PG., l'accès aux postes de la nouvelle chaudière aux salariés détenteurs du CAP a créé une sorte "d'élitisme" de cette filière professionnelle au regard des autres filières de l'usine. Dans l'entreprise M., du fait de l'ajustement salarial progressif de l'ensemble des filières sur celle des tisserands, ces derniers n'ont pas connu d'augmentation salariale depuis deux ans, et certains signes laissent apparaître le mécontentement de ce groupe. Par ailleurs, l'accord du secteur distribution appliqué dans l'entreprise D. soulèvent des difficultés compte tenu de l'hétérogénéité de la population concernée : environ la moitié est constitué d'anciens salariés des dépôts reclassés dans les bases avec leur ancien coefficient, souvent à un niveau relativement élevé étant donné leur ancienneté. Les mêmes coefficients du haut de la grille sont donc occupés par des jeunes qui ont suivi la logique d'évaluation de l'accord et des anciens qui sont là du fait de leur expérience professionnelle. Les tensions commencent à apparaître entre ces deux groupes dont les premiers ont fait toute

leur carrière d'opérateurs en moins de dix ans et voient leurs perspectives de promotion réduites par le nombre limité de fonctions de maîtrises existantes.

Ainsi, la résurgence à terme des tensions entre les groupes professionnels ou sociaux confirme le caractère précaire des compromis concrétisés dans les accords de classification.

**TABLEAU VI-1 (PAPIER-CARTON) - APPLICATION ET BILAN DE L'ACCORD**

	<b>Procédures d'application</b>	<b>Bilan</b>	<b>Difficultés de mise en oeuvre</b>
ST.	Clause de rendez-vous : révision annuelle des postes modifiés Révision d'ensemble de la grille 93-94		
P. G.	Délai de 18 mois pour mettre en place les formations	Réussite CAP 1/2	Elitisme des salariés de la nouvelle chaudière
C.	- Commission temporaire de mise en oeuvre de l'accord (réunion 3 mois après les reclassements pour résoudre les réclamations. - Application dès signature de l'accord par notification individuelle	Augmentation des salaires de 11 à 20 %. Elévation globale du niveau de qualification (plus de salariés en niveau 1)	L'accord n'est pas applicable à plus de 20 % selon les syndicats Récession 92/93 - Priorité accordée aux formations nouvelles technologies pour le personnel d'exploitation limite l'accès à la formation et la progression des ouvriers de maintenance - Les entretiens et évaluations ne sont pas organisés.

**TABLEAU VI-2 (CHIMIE) - APPLICATION ET BILAN DE L'ACCORD**

	<b>Procédures d'application</b>	<b>Bilan</b>	<b>Difficultés de mise en oeuvre</b>
S.B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clause de RDV annuelle de bilan</li> <li>- Définition d'une demande de mise en oeuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mise en place effective de formations à la polyvalence</li> <li>. Validation des acquis par la hiérarchie</li> <li>45% de polyvalents en fabrication à ce jour</li> </ul>	
SC	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Clause de RDV annuelle-</li> <li>- Date d'effet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-"Le système est clos" à nouveau, problème de plafonnement dans les coefficients</li> <li>- En 94, 93 polyvalents sur 189 salariés concernés</li> </ul>	Diminution des formations à la polyvalence depuis 1992 (saturations des besoins)



**TABLEAU VI-3 (TUILES ET BRIQUES) - APPLICATION ET BILAN DE L'ACCORD**

	<b> procédures d'application</b>	<b>Bilan</b>	<b>Difficultés de mise en oeuvre</b>
<b>G.</b>		Tous les salariés concernés sont passés du niveau A au niveau B	Le passage au niveau C nécessite des formations (habilitations) actuellement non prévues au plan formation (actions de sensibilisation à la qualité pour l'essentiel), en raison d'un contexte économique (coût en termes de formation et de salaire).  - Si la direction n'engage pas de formation d'ici la fin de l'année 94, les syndicats signataires dénonceront l'accord.
<b>CO.</b>	Commission de suivi annuelle prévue par l'accord de Branche		Pas de difficultés d'application de l'accord, mais remise en chantier actuelle des classifications.

**TABLEAU VI-4 (METALLURGIE) - APPLICATION ET BILAN DE L'ACCORD**

	<b>Procédures d'application</b>	<b>Bilan</b>	<b>Difficultés de mise en oeuvre</b>
<b>M.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscription de la négociation sur les classifications dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire</li> <li>- Date d'effet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustement progressif des secteurs d'une année sur l'autre</li> <li>- Dynamique de révision régulière des postes dont le contenu a évolué</li> </ul>	<p>Tensions en 94 chez les tisserands qui n'ont pas été augmentés depuis 2 ans.</p>

**TABLEAU VI-5 (INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRE) - APPLICATION ET BILAN DE L'ACCORD**

	Procédures d'application	Bilan	Difficultés de mise en oeuvre	
<b>D. Accord 1989</b>	- Application au 31/12/89.	- Plus d'un salarié sur deux a été promu. - Amélioration des progresions de carrières (suppression des points de blocage).	. La conjoncture économique pousse à la diminution des coûts. ==> évaluation des postes à la hausse depuis 2 ans. ==> gestion des effectifs en maintenance au plus juste. ==> tensions sur les départs en formation	Limites de cet accord selon la direction Production : manque d'individualisation. Maintenance : problème d'évaluation trop technique.
<b>Accord du 12/2/1991</b>	- Période transitoire jusqu'au 30/6/91.	- La plupart des salariés ont été promus (106 promotions en 1991).	- Coexistence du mode de gestion du passé (reclassement des anciens) et de la gestion selon les nouveaux principes. ==> Tensions parmi les jeunes. - Etranglement de perspectives de carrières entrant dans la grille des opérateurs. - Problèmes généraux posés par l'évaluation par la hiérarchie.	

# CONCLUSION

## DES DYNAMIQUES D'APPLICATION FRAGILE D'ACCORDS TRÈS FORMALISÉS

**L'**ANALYSE de l'aménagement des systèmes de classification par la formalisation du passage d'un compromis à un autre rend compte des processus d'appropriation par les acteurs sociaux et professionnels des changements technologiques et organisationnels qui ont touchés les industries de process dès le milieu des années 80. Cette étude a permis d'appréhender les conditions dans lesquelles ont émergés à un moment donné des tensions sur le système de classification ou dans les hiérarchies professionnelles et quels types d'outils sont mobilisés par les acteurs de l'entreprise pour gérer ces questions contractuellement.

La négociation d'entreprise sur les classifications renvoie à des enjeux relatifs aux hiérarchies professionnelles, à l'équité salariale ou encore de reconnaissance des compétences requises ou acquises des salariés, que ces enjeux émanent des organisations syndicales, des directions d'entreprise ou des groupes professionnels. C'est ce que nous avons identifié dans cette étude comme les enjeux immédiats de la politique contractuelle sur la gestion des carrières. Or, au travers des réponses apportées en termes de modalités de progression dans le système de classification ou de construction des compétences individuelles et collectives, on relève que la négociation renvoie également à d'autres enjeux que nous appelleront "périphériques", comme la formation professionnelle, à travers la question de la requalification du personnel peu diplômés ou encore à des préoccupations relatives à la politique d'embauche en termes d'équilibre entre la gestion du marché externe et du marché interne des qualifications. Ces enjeux "périphériques" affèrent de la politique d'emploi et de formation professionnelle de l'entreprise et transparaissent sous différentes configurations dans la négociation sur les classifications. A ce titre, cette étude montre qu'il est de plus en plus en difficile de parler de négociation sur un thème central sans prendre en compte la transversalité de certains enjeux à plusieurs thèmes (classification, salaires, formation professionnelle, emploi).

L'analyse des dynamiques de négociation dans lesquels s'insèrent les accords étudiés nous permettent de mettre en évidence un certain nombre de leurs traits communs :

- les entreprises concernées ont connu des mutations technologiques et/ou des transformations de leurs politiques de gestion de la main d'oeuvre centrées sur l'individualisation des modes d'intervention des salariés et des critères d'évaluation des emplois et des individus,
- le contenu des règles trouve sa source dans la dynamique propre des règles existantes dans laquelle la continuité domine, et dans les objectifs auxquels répondent les règles négociées qui traduisent ainsi, au moins partiellement, autant de modes de prise en compte de l'individualisation,
- dans les processus de construction de ces accords, l'existence de dynamiques d'acteurs, institutionnels et de groupes sociaux, et l'insertion de la modification des règles dans les stratégies de ces acteurs apparaissent comme des conditions permissives à l'élaboration de ces compromis.

Ainsi dans des contextes où l'individualisation est le phénomène central, la négociation apparaît comme le moyen d'élaborer des règles collectives permettant de l'encadrer. Enfin, dans la mesure où la prise en compte de l'individualisation conduit à des tensions sur les règles existantes et à une remise en cause des compromis qu'elles traduisaient, la transparence dans l'élaboration des nouvelles règles et leur formalisation permettent de construire un nouveau compromis légitime. Mais l'importance de l'insertion de ces compromis dans les temporalités propres à l'entreprise conduit à s'interroger sur l'effectivité de certaines règles.

### *Transparence dans l'élaboration des règles et formalisation des procédures*

Nous avons montré dans le chapitre 3 qu'un des traits dominants des processus de construction des accords était l'association des salariés et/ou de leurs représentants à l'analyse des emplois préalable à la négociation proprement dite. Cette étape permet d'assurer l'adhésion des salariés concernés aux mutations et de garantir une certaine transparence dans la mise en oeuvre des nouvelles règles.

La construction de référentiel d'emplois et/ou de procédures claires et paritaires d'interclassement des emplois ainsi que la définition d'étapes de progression de carrières articulées à la formation, jalonnant les évaluations par la hiérarchie (cf. chapitre 2), visent également à encadrer la prise en compte de l'individualisation sous-jacente à ces accords.

Enfin, la plupart des accords prévoient des clauses de mise en oeuvre (cf. tableau VI) assorties de commissions de suivi annuel et de bilan de l'application de l'accord le plus souvent dans le cadre de l'obligation annuelle de négocier.

Ces résultats rejoignent ceux établis par l'analyse de la base de données "ACCENT" des accords d'entreprise portant sur les classifications, la formation et l'emploi, qui faisait état de la présence notable (1/3 des accords portant sur les classifications) de règles individualisées de progression de carrières et de l'importance concomitante de « l'habillage procédural » des accords se concrétisant par la multiplication des procédures de concertation et des clauses visant à assurer la continuité du dialogue social<sup>23</sup>. Les analyses de la négociation de branche sur ces thèmes<sup>24</sup> insistent également sur l'existence d'une dynamique de négociation articulant classification et formation et sur l'extension d'une part du paritarisme comme gage de transparence, d'autre part de l'objectivation des méthodes d'évaluation des emplois au moyen d'appareillage technique devant garantir l'équité de la procédure de classement.

### *Des dynamiques d'application partiellement précaires*

L'analyse du bilan et la mise en oeuvre des accords (tableaux VI) fait apparaître que si les règles de classement se sont rapidement mises en place, la dynamique des règles de progressions de carrières apparaît partiellement gripper. Les difficultés liées à la conjoncture économique des deux années consécutives aux accords ont mis au premier plan, pour les directions, la nécessité de stabiliser ou réduire la masse salariale et se sont traduites notamment par des ralentissements dans les entretiens d'évaluation et les entrées en formation, conduisant à des tensions, susceptibles de fragiliser les accords dans les entreprises concernées.

Cette précarité dans l'application des règles de progression face à la conjoncture économique consécutive à la forte insertion de ces accords dans les temporalités propres de l'entreprise a été soulignée dans d'autres travaux concernant notamment l'accord ACAP 2000 : l'ajustement dynamique des compétences requises aux compétences acquises qui constitue le soubassement essentiel de ce type d'accord ne peut être réalisé, l'instabilité de la conjoncture rendant malaisée toute appréhension prospective des compétences requises<sup>25</sup>.

Sans doute ce paradoxe formalisation/précarité n'est-il qu'apparent, le premier terme permettant de faire accepter le second dans la mesure où il constitue la garantie qui encadre les engagements fussent-ils en partie aléatoires. Enfin, la construction des compromis reposant essentiellement sur la hiérarchie entre les groupes professionnels, la mise en oeuvre effective des hiérarchies d'emplois atteste de l'application immédiate de ces accords et donc de la consolidation des compromis même si la mobilité à l'intérieur des espaces de progression n'est qu'imparfaitement réalisée.

---

<sup>23</sup> Calabrese F., Quintero N. (1994), *La négociation d'entreprise sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi, exploitation de la base de données ACCENT*, Céreq Document, série Observatoire, n°96.

<sup>24</sup> Tallard M. (1994), *Compétences et négociation de branche*, Communication au colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherches en relations industrielles, Québec, 20-23 juin.

<sup>25</sup> Gavini C. (1993), *La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : de la norme aux pratiques, le cas de la sidérurgie*, *Travail et Emploi*, n°55 bis, 1993.

# BIBLIOGRAPHIE

BESUCCO N., (1995), Transformation des marchés internes et gestion des compétences, Études n°67, Céreq.

BESUCCO N., QUINTERO N., TALLARD M. (1993), La gestion des compétences dans les accords d'entreprise sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi, pp.377-435, in *La négociation collective en 1992*, La documentation Française.

BESUCCO N., TALLARD M. (1992), Les accords d'entreprise sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi, pp. 155-241, in *La négociation collective en 1991*, La documentation française.

CALABRESE F., QUINTERO N. (1994), la négociation d'entreprise sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi, pp.325-379, in *La négociation collective en 1993*, La documentation Française.

CAMPINOS-DUBERNET M., HANCHANE S., MARQUETTE C., PEYRARD C., PODEVIN G. (1994), *Contrat d'études prévisionnelles dans les industries chimiques*, Céreq, En cours de publication à la Documentation Française.

CEZARD M., MALAN A. (1994), *Relations sociales en entreprise : Le point de vue des employeurs*, Premières synthèses, DARES, n°7.

Du TERTRE C. (1989), *Technologie, flexibilité, emploi : une approche sectorielle du post-taylorisme*, Ed. L'Harmattan, Paris.

EYRAUD F., (1978) La fin des classifications Parodi, in *Sociologie du travail*, n°3.

EYRAUD F., ROZENBLATT P. (1994), *Les formes hiérarchiques : Travail et salaires dans neuf pays industrialisés*. Ed. La Documentation française, Paris.

EYRAUD F., JOBERT A, ROZENBLATT P., TALLARD M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, La Documentation Française, Paris.

GAVINI C. (1993), La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : de la norme aux pratiques, le cas de la sidérurgie, in *Travail et emploi*, n° 5 bis.

HOANG NGOC.L., LALLEMENT M. (1993), Décentralisation des relations professionnelles et gestion de l'emploi en France. in *Revue de l'IRE* n°11.

JOBERT A. (1991), La transformation du sens des règles selon les niveaux : le cas des classifications professionnelles, pp.429-440, in *Sociologie du travail*, n°XXXIII. 3/91.

*Les conventions Collectives de Branche : déclin ou renouveau ?*, sous la direction de JOBERT A., REYNAUD J.D., SAGLIO J., TALLARD M. (1993), Céreq, Etude n° 65.

*Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, sous la direction de EYRAUD F., REYNAUD J.D., PARADEISE C., SAGLIO J.(1990), Paris, Ed. du CNRS.

QUINTERO N. (1994) , La négociation d'entreprise sur l'emploi : Gérer les sureffectifs, *Bref*, n°100, Céreq.

REYNAUD J.D. (1988), Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, Jan/Mars 1988.

REYNAUD J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

SAGLIO J. (1991), La régulation de branche dans le système de relations professionnelles, *Travail et Emploi*, n°47.

SELLIER F. (1984), *La confrontation sociale*, Presses Universitaires de France.

STROOBANTS M. (1994), Travail et compétences : Récapitulation critique des approches des savoirs au travail, *Formation/Emploi* n°33.

TALLARD M. (1987), La négociation des nouvelles technologies : Eléments pour une comparaison de la France et de la R.F.A., *Droit social* n°2.

TALLARD M. (1994), Compétences et négociation de branche, Communication au *Colloque international sur les perspectives de recherches en relations industrielles*, Québec, 20-23 juin.



**CEREG**  
*Dépôt légal 2ème trimestre 1995*

**L**A négociation d'entreprise sur les classifications renvoie à des enjeux relatifs aux hiérarchies professionnelles, à l'équité salariale ou encore de reconnaissance des compétences requises ou acquises des salariés, que ces enjeux émanent des organisations syndicales, des directions d'entreprise ou des groupes professionnels. C'est ce que cette étude identifie comme les enjeux immédiats de la politique contractuelle sur la gestion des carrières. Or, au travers des réponses apportées en termes de modalités de progression dans le système de classification ou de construction des compétences individuelles et collectives, on relève que la négociation renvoie également à d'autres enjeux, "périphériques", comme la formation professionnelle, à travers la question de la requalification du personnel peu diplômé ou encore à des préoccupations relatives à la politique d'embauche en termes d'équilibre entre la gestion du marché externe et du marché interne des qualifications. Ces enjeux "périphériques" affèrent de la politique d'emploi et de formation professionnelle de l'entreprise et transparaissent sous différentes configurations dans la négociation sur les classifications. A ce titre, cette étude montre qu'il est de plus en plus difficile de parler de négociation sur un thème central sans prendre en compte la transversalité de certains enjeux à plusieurs thèmes (classification, salaires, formation professionnelle, emploi).

ISBN : 2-11-089031-2

ISSN : EN COURS

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, Place de la Joliette  
BP 176 13474 Marseille Cedex 02  
Tél : (16) 91 13 28 28 / Fax : (16) 91 13 28 80