

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

Nathalie Besucco-Bertin (IRIS-TS), Alain Klarsfeld (ESSEC),  
Nathalie Quintero (Céreq)  
Avec la participation de Françoise Kogut-Kubiak (Céreq)

## L'institution d'une logique compétence dans l'industrie pharmaceutique : un enjeu de redéfinition du lien branche-entreprises

NUMÉRO 140 / NOVEMBRE 1998

# documents

observatoire

# L'INSTITUTION D'UNE LOGIQUE COMPÉTENCE DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : UN ENJEU DE REDÉFINITION DU LIEN BRANCHE-ENTREPRISES



Nathalie Besucco-Bertin (IRIS-TS), Alain Klarsfeld (ESSEC),  
Nathalie Quintero (Céreq)  
Avec la participation de Françoise Kogut-Kubiak (Céreq)

Étude réalisée pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité

---

C é r e q

---

Document n°140  
*Série Observatoire*

Novembre 1998

---



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 : UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION DE LA RÉGULATION DE BRANCHE</b>	<b>11</b>
<b>1. UN ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE MARQUÉ PAR L'INTERNATIONALISATION DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE</b>	<b>13</b>
1.1. Un compromis social fondé sur la croissance	14
1.2. De nouvelles conditions de production qui remettent en cause les modes traditionnels de gestion de la main-d'œuvre	14
1.3. Un développement du dialogue social sur le thème de la formation	18
<b>2. LA " LOGIQUE COMPÉTENCE " DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE</b>	<b>22</b>
2.1. Des conceptions divergentes de la reconnaissance des compétences individuelles	23
2.2. Les accords de juin 1994 : un compromis sur la transformation des modes de gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises	28
<b>CONCLUSION</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE 2 : DES STRATÉGIES DIVERSIFIÉES DE MISE EN ŒUVRE DES ACCORDS PAR LES ACTEURS DE BRANCHE</b>	<b>40</b>
<b>1. LE SNIP : UNE LÉGITIMATION DE LA BRANCHE EN TANT QUE CENTRE DE RESSOURCES POUR LES ENTREPRISES</b>	<b>40</b>
1.1. Une dynamique d'interaction SNIP/entreprises	40
1.2. Diffusion au sein de la profession de référents communs de mise en œuvre des accords	42
<b>2. LA CFDT : UNE MOBILISATION DES SALARIÉS AUTOUR DE LA REQUALIFICATION DU TRAVAIL</b>	<b>45</b>
2.1. Un enjeu de requalification des salariés fondé sur la reconnaissance du travail réel	46
2.2. Une action de mobilisation syndicale	47
<b>3. LA CFE-CGC : UNE ACTION DE DÉFENSE DE L'IDENTITÉ DU PERSONNEL D'ENCADREMENT</b>	<b>47</b>
3.1. Une perte de repères identitaires	48
3.2. Une intervention centrée sur le classement des emplois d'encadrement	49
<b>4. LA CFTC : UNE ATTENTION PARTICULIÈRE ACCORDÉE AUX SALAIRES</b>	<b>49</b>
4.1. Une analyse des conséquences des accords de juin 1994	49
4.2. La Fédération au service des délégués syndicaux d'entreprise	49
<b>5. LA CGT : UNE LUTTE POUR ÉVITER LE DÉCLASSEMENT DES EMPLOIS ET DES SALAIRES</b>	<b>50</b>
5.1. Une perte de repères collectifs en matière de classification	51
5.2. Une démarche transversale fondée sur l'élaboration d'une grille de translation	51

<b>6. LA CGT-FO : UN ENJEU D’HARMONISATION DES CLASSIFICATIONS D’ENTREPRISE</b>	<b>52</b>
6.1. Explicitation des critères de classement des emplois et définition d’emplois-repères	52
6.2. Une stratégie d’encadrement paritaire du processus de classification dans l’entreprise	53
<b>7. LE SNPADV : UNE RECHERCHE DE LÉGITIMATION INTERNE</b>	<b>54</b>
7.1. Une explicitation des enjeux relatifs à la signature des accords de branche	54
7.2. Préserver le classement des visiteurs médicaux	55
<b>CONCLUSION</b>	<b>55</b>
<b>CHAPITRE 3 : LA CONSTRUCTION DE NOUVELLES HIÉRARCHIES PROFESSIONNELLES ET SALARIALES DANS LES ENTREPRISES</b>	<b>57</b>
<b>1. LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA HIÉRARCHIE PROFESSIONNELLE ET SALARIALE DE L’ENTREPRISE</b>	<b>60</b>
1.1. La création d’instances de mise en œuvre de l’accord de classification	60
1.2. Le processus d’analyse du travail	62
1.3. Les procédures de classement des emplois et des personnes	66
<b>2. LA GESTION DES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES</b>	<b>69</b>
2.1. “ Évolution professionnelle ” : une notion à double sens	69
2.2. Des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en voie de généralisation lente	69
2.3. Les parcours de professionnalisation : des initiatives disparates	70
<b>3. L’IMPLICATION DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS</b>	<b>72</b>
3.1. Les différentes formes d’implication des salariés et de leurs représentants dans la mise en place des classifications dans l’entreprise	72
3.2. Présentation synoptique des modes d’implication des salariés et de leurs représentants	73
<b>CONCLUSION</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>79</b>

## MÉTHODOLOGIE

Nous avons procédé, pour réaliser cette étude, à une série d'entretiens auprès de l'ensemble des acteurs de branche, signataires et non-signataires, qui se sont déroulés en plusieurs étapes, d'octobre 1995 à juin 1997<sup>1</sup>, chacune d'elles permettant de faire le point sur l'évolution des démarches engagées pour la mise en œuvre des accords. Par ailleurs, nous avons suivi, en assistant à un certain nombre d'entre elles, les actions de formation à destination des chefs de projet chargés de la mise en œuvre des nouvelles classifications dans les entreprises organisées par le Syndicat national de l'industrie pharmaceutique (SNIP), de même que celles réalisées pour les délégués syndicaux d'entreprises par les différentes organisations syndicales bénéficiaires de l'aide publique.

Les données d'entreprises proviennent d'entretiens réalisés auprès de responsables de la fonction ressources humaines, de délégués syndicaux et de représentants du personnel dans un échantillon restreint d'entreprises. Par ailleurs, dans certains laboratoires, nous avons pu assister aux réunions des commissions techniques de classification (CTC).

L'enquête en entreprise a été réalisée auprès d'un échantillon de cinq laboratoires pharmaceutiques. Les critères ayant servi à déterminer cet échantillon sont les suivants : disposer de laboratoires de tailles différentes : 300, 500, 1 000 et plus de 3 000 salariés. Deux laboratoires sont d'origine française, deux d'origine étrangère. Les laboratoires se répartissent également en deux groupes égaux du point de vue de l'implantation géographique de leur siège social : région parisienne, province. Enfin, nous souhaitons inclure dans l'échantillon des laboratoires qui avaient déjà, par le passé, mis en place une classification interne. Sur la base de ces critères, les partenaires sociaux ont proposé, lors d'une réunion paritaire, le nom de cinq laboratoires pharmaceutiques. Des informations suffisantes ont pu être réunies auprès de quatre d'entre eux.

L'étude réalisée dans le cadre de ce rapport répond à une demande du ministère du Travail. Son déroulement ne s'inscrit pas dans un processus de suivi paritaire (il n'a donc pas été mis en place de comité paritaire de pilotage). Elle n'a pas vocation à contrôler la conformité avec les accords de branche du processus de mise en œuvre des accords dans les entreprises. Elle vise au contraire à analyser ce processus. De ce point de vue, les réflexions développées dans le cadre du rapport relèvent de l'analyse qui en est faite par les auteurs. En ce sens, il n'a pas vocation à restituer les discours de chacun des acteurs, mais à en proposer une lecture qui éclaire les questionnements soulevés à ce propos par les auteurs.

---

<sup>1</sup> L'entretien avec les responsables de la CFTC a été réalisé en janvier 1998.



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au terme d'une négociation longue et conflictuelle, trois accords ont été signés le 28 juin 1994 dans l'industrie pharmaceutique par le Syndicat national de l'industrie pharmaceutique (SNIP) d'une part, et par la Confédération française démocratique du travail (CFDT) et le Syndicat national professionnel autonome des délégués visiteurs médicaux (SNPADVM)<sup>2</sup> d'autre part. Le premier porte sur les classifications et les salaires, le second sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et l'évolution professionnelle des salariés et le troisième sur la formation professionnelle. Ces trois accords, conçus comme un tout, sont porteurs d'une nouvelle logique de classification fondée sur la reconnaissance des compétences individuelles des salariés. En ce sens, ils se placent dans la continuité des accords de classification conclus depuis le début des années quatre-vingt-dix autour de la "logique compétence"<sup>3</sup> dans des branches telles que la sidérurgie ou la sécurité sociale.

Comme dans ces branches, les accords signés dans la branche pharmaceutique autour de la notion de compétence consacrent une séparation entre la classification des emplois et la classification des hommes. Ainsi, alors que la grille de classification de la branche, de type Parodi, était conçue sur le principe d'un classement du salarié en fonction de l'emploi ou du poste occupé, la classification professionnelle du salarié résulte désormais non seulement du classement de l'emploi, mais également des compétences acquises par le salarié dans le cadre de son activité. Par conséquent, alors que l'évaluation des qualifications se référait aux caractéristiques des emplois, il s'agit désormais d'évaluer le salarié en référence aux compétences "acquises et mises en œuvre". En ce sens, l'évaluation des compétences individuelles des salariés introduit une double rupture : celle d'une individualisation des procédures de classement des salariés qui jusqu'alors se faisait en référence à l'évaluation collective des emplois par la branche ; celle, concomitante, d'un déplacement du lieu de l'évaluation des qualifications de la branche vers l'entreprise.

Une des spécificités des accords conclus dans cette branche relève de la référence faite à l'analyse du travail réel comme principe de description des emplois et des compétences individuelles des salariés. En effet, l'accord relatif aux classifications professionnelles définit des critères classants (complexité, responsabilité, autonomie, connaissances et expériences requises) permettant d'évaluer et de hiérarchiser les emplois les uns par rapport aux autres. Cependant, il engage dans le même temps les entreprises à procéder à une description préalable de leurs emplois sur la base d'une analyse du travail tel qu'il est effectivement réalisé par les salariés et non pas tel qu'il est prescrit dans le cadre de modes opératoires ou de descriptions formelles d'emplois. En ce sens, la construction des hiérarchies internes d'emplois doit refléter la réalité et la spécificité du travail de chaque entreprise. La référence à l'analyse du travail réel institue donc, dans le même temps, le principe d'une décentralisation des procédures de classement des emplois au sein des entreprises. Dans le cadre de ces accords, la branche définit la structure de la hiérarchie des emplois (groupes/niveaux), et propose des illustrations d'emplois, sans toutefois leur accorder de valeur normative qui ne correspondrait pas à une réalité spécifique de travail. En outre, l'accord de classification énonce surtout des principes généraux et propose des "indications méthodologiques" qui laisse une grande latitude d'action à l'entreprise.

La référence au travail réel apparaît également à travers la définition des critères de reconnaissance des qualifications individuelles des salariés. En effet, la notion de reconnaissance des "compétences acquises et mises en œuvre dans la fonction" renvoie à la prise en compte des compétences effectivement mobilisées par le salarié en situation de travail, et non plus seulement des compétences requises par l'emploi. La notion de travail réel, non explicitée dans le cadre de ces accords, réfère cependant à des conceptions très différentes selon les signataires de l'accord (cf. infra).

---

<sup>2</sup> Le SNPADVM est un syndicat catégoriel représentatif des visiteurs médicaux.

<sup>3</sup> Cette notion apparaît pour la première fois dans l'accord A. CAP 2000 signé fin 1990 dans la sidérurgie.



Une autre particularité des accords signés dans cette branche porte sur l'articulation entre les accords de classification, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de formation professionnelle, qui vise à établir un lien entre la classification et l'évolution professionnelle du salarié. Jusqu'alors, l'évolution professionnelle des salariés de cette branche était organisée sur la base de l'ancienneté, à travers l'inscription dans la convention collective de progressions automatiques pour les visiteurs médicaux et pour les cadres. L'ancienneté structurait également la progression hiérarchique des autres catégories de salariés, mais de façon non institutionnelle, sur la base du fonctionnement des marchés internes des entreprises (rotation des postes dans la hiérarchie des emplois). L'absence de filière professionnelle dans les activités de production, et en particulier dans le conditionnement, limitait cependant sensiblement les perspectives d'évolution de ces catégories de salariés. Désormais, à travers ces accords, chaque entreprise est incitée à mettre en place des " parcours de professionnalisation " individuels qui visent à organiser l'évolution professionnelle de chaque salarié autour de l'acquisition de nouvelles compétences sur la base d'apprentissages qui articulent plus étroitement expérience professionnelle et formation. En ce sens, la branche va au-delà de son rôle traditionnel de hiérarchisation des qualifications professionnelles des salariés, à travers l'impulsion de nouvelles pratiques de formation professionnelle et de gestion de la main-d'œuvre au sein des entreprises.

La mise en œuvre de tels accords pose une série de questions, dont l'une en particulier nous semble tout à fait essentielle : il s'agit de l'évolution des rôles respectifs de la branche et des entreprises dans la régulation des classifications professionnelles et, au-delà, dans les relations de travail au sein de la profession.

D'une part, en décentralisant dans les entreprises la production des hiérarchies professionnelles, qui jusqu'à présent constituait le socle de la régulation de branche, les signataires de ces accords en ont remis en cause les fondements traditionnels. En l'absence de normalisation des classifications par la branche, la question qui est posée ici est celle de sa capacité à mettre en cohérence les pratiques décentralisées d'évaluation et de reconnaissance des compétences individuelles des entreprises.

D'autre part, la mise en œuvre de ces accords dans les entreprises est elle-même porteuse de transformations sensibles. La définition à ce niveau des procédures d'évaluation des compétences individuelles des salariés pose en effet la question des ressorts de légitimité des classements qui en résultent. Ces procédures conditionnent en effet non seulement la perception de l'équité du système de rémunération de l'entreprise, mais plus fondamentalement, le compromis autour duquel se structurent les hiérarchies internes entre les différentes catégories de salariés<sup>4</sup>. La question qui se pose ici est donc celle de l'évolution des relations sociales dans l'entreprise, à travers les formes de participation et de mobilisation des salariés et de leurs représentants sur lesquelles reposent la description et l'évaluation des emplois et des compétences individuelles.

La spécificité de ces accords et l'importance des enjeux liés à leur mise en œuvre ont conduit la Direction des relations du travail (DRT) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, dont les membres ont été à l'époque impliqués dans le dénouement de la crise institutionnelle qui a précédé leur signature, à s'engager dans une démarche originale dont est issue cette étude. Les principes sur lesquels reposent ces accords (analyse du travail réel, reconnaissance des compétences acquises et mises en œuvre...) sont fondés sur un véritable changement de conception des classifications professionnelles qui suppose, de la part de l'ensemble des acteurs, au niveau de la branche comme à celui de l'entreprise, un temps préalable d'appropriation qui précède le moment de leur application. En ce sens, l'État<sup>5</sup> s'est engagé dans une opération visant à aider les organisations syndicales, signataires et non-signataires des accords, à organiser des actions de formation destinées à informer leurs délégués syndicaux d'entreprise sur le contenu des trois accords et à les former sur les nouveaux principes qui sous-tendent leur mise en œuvre au sein des entreprises. Ont ainsi bénéficié de cette aide la CFDT et le SNPADV, mais également la Confédération générale du travail (CGT), la CGT-Force ouvrière (CGT-FO) et la Confédération française

---

<sup>4</sup> Cf. Eyraud *et al.*, 1989.

<sup>5</sup> Ces formations ont été financées par la délégation à la formation professionnelle (DFP), sur le budget de la politique contractuelle de formation.

de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC)<sup>6</sup>. L'étude engagée par notre équipe intervient alors comme élément de ce dispositif public.

La mission, confiée à notre équipe par le ministère du Travail, a porté sur l'analyse du processus de mise en œuvre de ces accords de branche. En ce sens, ce rapport n'a pas vocation à dresser un bilan des résultats de ce processus, en termes de classement des emplois et des hommes ou en termes de hiérarchies salariales. La méthodologie adoptée pour cette étude (cf. supra) ne permet pas de fait de procéder à une évaluation de cette mise en œuvre<sup>7</sup>.

Dans la mesure où ces accords instituent une décentralisation vers l'entreprise du processus de classification, l'analyse de leur mise en œuvre conduit à s'intéresser à la façon dont les entreprises se sont engagées dans cette démarche, qui leur confère une grande autonomie dans la classification de leurs salariés. Elle suppose également d'étudier les actions développées par les différents acteurs de la branche pour accompagner les acteurs de l'entreprise (SNIP, CFDT), ou pour s'efforcer d'en contrôler le déroulement (CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO et SNPADV).

Les acteurs de la branche ont en effet joué un rôle important dans la phase de mise en œuvre des accords, en grande partie, pour les organisations syndicales signataires et non-signataires, avec l'appui du dispositif public. L'explicitation des stratégies d'accompagnement qu'ils vont développer en ce sens suppose une mise en perspective préalable de leurs conceptions respectives de la "logique compétence", et de leurs perceptions des textes d'accords qui instituent au sein de cette branche un principe de reconnaissance des compétences individuelles "acquises et mise en œuvre".

Par ailleurs, la logique de classification sur laquelle repose ces accords est porteuse d'une transformation des pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises. Plusieurs questions sont alors posées. Comment les entreprises vont-elles procéder à la description de leurs emplois et des compétences de leurs salariés, et quelle place sera accordée de ce point de vue au travail réel ? Vont-elles initier, à cette occasion, de nouvelles formes d'implication des salariés susceptibles de faire évoluer les relations sociales au sein de l'entreprise ? S'engageront-elles vers la création de nouveaux outils de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (entretiens d'évaluation des résultats ; entretiens d'orientation et de bilan ; bourses de l'emploi ; plan triennal de formation) ? Développeront-elles de nouvelles pratiques de reconnaissance des qualifications professionnelles des salariés ?

La mise en perspective de l'environnement socio-économique de la branche dans lequel s'inscrivent les accords conclus en juin 1994 (chapitre 1) devrait permettre de comprendre le sens des dispositifs d'accompagnement et de suivi mis en place par les différents acteurs (chapitre 2). La présentation des pratiques de mise en œuvre des accords, dans les entreprises de notre échantillon, soulignera la diversité des modes d'appropriation de ces accords par ces dernières (chapitre 3).

---

<sup>6</sup> Seules les organisations syndicales n'ayant pas présenté de projet, telle la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC), n'ont pas bénéficié de cette aide (cf. infra).

<sup>7</sup> Dans les accords de juin 1994, les partenaires sociaux prévoient de dresser eux-mêmes le bilan de leur mise en œuvre.



## **CHAPITRE 1**

---

# **UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION DE LA RÉGULATION DE BRANCHE**



Les systèmes de classification professionnelle sont des constructions sociales (Alaluf, 1992) à travers lesquelles les acteurs des branches s'accordent, à un moment donné, sur les formes et les modalités de reconnaissance des qualifications des salariés et sur les principes de hiérarchisation de ces qualifications. C'est autour de ces systèmes que se sont élaborées les hiérarchies professionnelles et salariales qui structurent le fonctionnement des marchés du travail (Eyraud *et al.*, 1989). En ce sens, les classifications professionnelles ne sont pas de simples outils techniques (Hunout, 1992), et leur étude s'inscrit dans l'analyse plus globale de l'environnement économique et social caractéristique de la branche au sein de laquelle elles ont été négociées (Saglio, 1987). Par conséquent, l'analyse de la mise en œuvre d'accords de classification fondés sur un principe de reconnaissance des compétences individuelles qui rompt avec le principe traditionnel de classification des emplois, tels qu'ils ont été conclus dans l'industrie pharmaceutique, suppose une analyse préalable de l'environnement socio-économique de la branche dans lequel se sont forgées les stratégies des différents acteurs de la négociation.

Depuis la signature de l'accord CAP 2000 en décembre 1990 dans la sidérurgie, qui le premier a institué une logique de classification fondé sur la reconnaissance des compétences individuelles, très peu de branches ont adopté cette nouvelle démarche de classement des salariés. Certains auteurs (Gavini, 1993) ont mis en évidence la spécificité du contexte de la négociation de cet accord<sup>8</sup>, lequel éclaire pour une grande part la motivation des signataires de cet accord<sup>9</sup> et le processus de leur mise en œuvre au sein des entreprises. De la même façon, l'analyse de la mise en œuvre des accords conclus quatre ans plus tard dans l'industrie pharmaceutique, autour de la "logique compétence" pose la question préalable de la nature du contexte socio-économique dans lequel s'est déroulée leur négociation.

Pour des raisons historiques, le mode de régulation sociale de cette branche professionnelle se caractérise par un partage des gains de productivité particulièrement favorable aux catégories professionnelles considérées alors comme "stratégiques" dans la distribution des produits pharmaceutiques, à savoir les visiteurs médicaux<sup>10</sup>. Les mutations récentes de l'industrie pharmaceutique tendent aujourd'hui à remettre en cause le compromis sur lequel reposait jusqu'alors la convention collective (I). L'internationalisation croissante de cette industrie et l'intensification de la concurrence ont sensiblement modifié les conditions de production et de gestion de la main-d'œuvre des laboratoires pharmaceutiques français. Dans ce contexte, les réflexions engagées par les acteurs de la branche au cours des années quatre-vingt sur les nouveaux besoins en formation et en qualification des entreprises face aux mutations en cours, amorcent une transformation du contenu de la régulation sociale. Le compromis, fondé sur le principe de reconnaissance des compétences individuelles des salariés, issu de la signature en juin 1994 des accords relatifs aux classifications, à la formation et à la gestion prévisionnelle de l'emploi, consacre alors une évolution du mode traditionnel de régulation de la branche, fortement contesté cependant par la majorité des acteurs qui la composent (II).

## **1. UN ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE MARQUÉ PAR L'INTERNATIONALISATION DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE**

L'histoire des relations professionnelles de cette branche est fortement marquée par la convention collective de 1956 qui instituait à l'époque des garanties spécifiques de progression automatique à l'ancienneté pour les cadres et les visiteurs médicaux (*cf. infra*). La réglementation des prix des produits pharmaceutiques par l'État, fondée sur le principe du remboursement des médicaments par la Sécurité sociale, a favorisé dans le même temps le développement de stratégies d'accroissement des volumes de production par les laboratoires pharmaceutiques français, conférant à cette catégorie de salariés un rôle de plus en plus stratégique. Le phénomène d'internationalisation de cette industrie va fortement contribuer à remettre en cause les conditions de valorisation des produits et les modes de gestion de la main-d'œuvre des entreprises, sur lesquels avaient été élaborées les régulations sociales de la branche.

---

<sup>8</sup> Fin de la convention GPS, pyramide des âges déséquilibrée, vieillissement de la population salariée...

<sup>9</sup> Les organisations syndicales signataires de cet accord sont la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC et la CGT-FO.

<sup>10</sup> L'analyse développée dans ce chapitre autour de la thèse d'une transformation du compromis de branche relève de la responsabilité des chercheurs engagés dans cette étude.

### 1.1. Un compromis social fondé sur la croissance

L'activité pharmaceutique recouvre en France cinq branches professionnelles : l'industrie pharmaceutique, la pharmacie d'officine, la répartition pharmaceutique, les laboratoires d'analyses médicales et la droguerie vétérinaire. L'industrie pharmaceutique, qui constitue la branche la plus importante, est représentée par le Syndicat national de l'industrie pharmaceutique (SNIP). Deux autres syndicats patronaux regroupés au sein de l'Uniphar (Facophar et SIMV) représentent les entreprises des autres activités. Les membres du SNIP sont les entreprises pharmaceutiques qui adhèrent directement à cette organisation professionnelle. L'inscription particulière de l'activité des entreprises de ce secteur dans le champ de la politique de santé publique, et l'intervention massive de l'État dans la régulation du marché qui en résulte, confèrent un rôle central à cette organisation professionnelle dans la défense des intérêts économiques de la profession. La très forte proportion d'entreprises adhérant au SNIP (plus de 99 %) reflète la légitimité économique accordée à cette organisation par les entreprises du secteur.

La plupart des fédérations des différentes organisations syndicales représentatives des salariés de cette branche sont par ailleurs rattachées à la chimie. Elles couvrent ainsi un champ conventionnel plus étendu que les contours de la branche<sup>11</sup>. Seule la fédération Pharmacie de FO est une fédération autonome qui couvre les cinq champs conventionnels de la pharmacie. À côté des cinq organisations syndicales représentatives, on trouve deux syndicats catégoriels autonomes, le Syndicat national autonome des cadres pharmaciens (SNACP) et le Syndicat national professionnel autonome des délégués visiteurs médicaux (SNPADVM), qui siègent à la commission sociale de la négociation mais qui ne sont pas présents au sein de la Commission paritaire nationale de l'emploi de l'industrie pharmaceutique (CPNEIP).

L'intervention de l'État dans la régulation économique de ce secteur, dont l'activité s'inscrit dans le cadre de la politique nationale de la santé, va contribuer à renforcer les bases d'un compromis social spécifique autour duquel va se forger l'identité professionnelle d'une catégorie de salariés, les visiteurs médicaux.

#### 1.1.1. Une convention collective favorable aux cadres et aux visiteurs médicaux

Le paysage syndical de cette branche se caractérise par la forte représentation des visiteurs médicaux au sein des différentes organisations représentatives des salariés, malgré l'existence d'un syndicat catégoriel spécifique à cette catégorie, le SNPADVM. Certes, les visiteurs médicaux représentent en 1990 environ un quart de l'ensemble des salariés de l'industrie pharmaceutique, et devraient atteindre 27,6 % d'ici l'an 2000<sup>12</sup>. Néanmoins, le poids de cette catégorie dans les effectifs de la branche ne suffit pas à expliquer sa forte identité professionnelle. L'annexe " visiteurs médicaux " de la convention collective de 1956 définit en effet des dispositions salariales générales qui instituent des progressions automatiques à l'ancienneté<sup>13</sup>.

" Les visiteurs médicaux exclusifs et non exclusifs sont classés en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise, ainsi qu'il suit :

- période d'essai et trois à cinq ans dans l'entreprise : coefficient 250
- cinq à dix ans dans l'entreprise : coefficient 300
- au-delà de dix ans dans l'entreprise : coefficient 365 " (article 8).

Deux évolutions majeures marquent à cette époque le secteur pharmaceutique : l'instauration du système de sécurité sociale en 1955 qui repose sur le remboursement des médicaments d'une part, l'industrialisation des premiers neuroleptiques au milieu des années cinquante d'autre part. L'activité des

---

<sup>11</sup> La CGT Pharmacie est rattachée à la Fédération nationale des industries chimiques (FNIC) qui couvre les cinq branches de la Pharmacie (industrie pharmaceutique, Uniphar, la répartition, l'officine et les laboratoires d'analyses), mais également la chimie, les encres, le pétrole, le caoutchouc et la plasturgie. De même, à la CFDT, la pharmacie est intégrée à la Fédération de la chimie (FUC), laquelle vient de fusionner avec la fédération de l'énergie. La CFE-CGC adhère à la Fédération des cadres de la chimie, de même que la CFTC, qui adhère à la Fédération nationale des industries chimiques.

<sup>12</sup> Source : contrat d'études prévisionnelles (CEP).

<sup>13</sup> La catégorie des cadres bénéficie également de progressions automatiques à l'ancienneté.

visiteurs médicaux, qui étaient à l'époque des commerciaux et dont la rémunération était fondée sur l'intéressement aux ventes, s'est alors sensiblement transformée, offrant à ces derniers des perspectives de rémunérations très élevées. La garantie de progression automatique à l'ancienneté, pour cette catégorie et pour les cadres, instituée par la convention collective de 1956, était alors en quelque sorte une façon de normaliser les évolutions salariales de cette catégorie qui a acquis à cette époque le statut de salarié.

### *1.1.2. Un contrôle des prix par l'État compensé par une stratégie d'accroissement des volumes de production*

Jusqu'à une date récente, l'intervention économique de l'État dans le secteur de la santé, qui s'inscrit dans une logique de gestion du système national de sécurité sociale, s'est faite sur la base d'un contrôle des prix des médicaments, ceux-ci servant de référence au remboursement des dépenses de santé. Dans ce contexte, les laboratoires pharmaceutiques français ont compensé, pendant toute la période de croissance, leurs marges de rentabilité en augmentant régulièrement les volumes de fabrication<sup>14</sup>. L'information pharmacologique du corps médical, qui constitue une étape décisive dans le processus de commercialisation des médicaments sur le territoire français, a ainsi acquis une dimension stratégique, conférant ainsi aux visiteurs médicaux un rôle central dans le développement de cette stratégie d'accroissement des volumes de production.

Ce rôle stratégique des visiteurs médicaux semble avoir renforcé par la suite la construction identitaire de cette catégorie professionnelle, laquelle s'est forgée autour d'une éthique faisant écho aux préoccupations de santé publique portées par l'État. La définition conventionnelle de leur fonction dissocie en effet clairement l'activité d'information médicale de celle de commercialisation.

“ Est considéré comme exerçant la profession de visiteur médical tout salarié dont les fonctions comportent, de façon exclusive et en dehors de toute activité de nature commerciale (...) la présentation ou le rappel d'une ou plusieurs spécialités pharmaceutiques, afin d'en permettre la meilleure connaissance et une meilleure utilisation par les membres du corps médical ” (Article 1<sup>er</sup> de l'annexe visiteurs médicaux)<sup>15</sup>.

Au regard de cette définition, il n'est donc pas possible de sanctionner un visiteur médical pour motif de résultats insuffisants. En ce sens, on pourrait dire que les visiteurs médicaux ont joué, par la suite, en quelque sorte un rôle de “ garant ”, pour les pouvoirs publics, visant à préserver la profession d'une politique excessive de commercialisation.

La convention collective de cette branche<sup>16</sup> a ainsi servi de support à l'affirmation identitaire de la catégorie des visiteurs médicaux.

## **1.2. De nouvelles conditions de production qui remettent en cause les modes traditionnels de gestion de la main-d'œuvre**

### *1.2.1. Un processus de concentration industrielle qui renforce la présence en France des grands groupes internationaux*

L'industrie pharmaceutique française comptait, au début des années quatre-vingt-dix, 350 entreprises et couvrait environ 72 000 salariés<sup>17</sup>. Cette industrie a connu une très forte croissance en termes d'activité et de chiffre d'affaires jusqu'en 1995-1996 (taux de croissance à deux chiffres). Les forts gains de productivité résultant des évolutions technologiques et organisationnelles réalisés au sein des entreprises au cours des dix dernières années ont été compensés en termes d'emploi par la croissance simultanée des volumes de production des entreprises. Plus encore, en dix ans, l'emploi dans l'industrie

---

<sup>14</sup> Il est à noter que ce compromis entre prix et quantité est tout à fait spécifique à la France. En Allemagne, par exemple, la liberté des prix n'a pas conduit les entreprises à développer leurs volumes de production.

<sup>15</sup> Souligné par nous.

<sup>16</sup> Avant la révision engagée à l'issue de la signature des accords de juin 1994.

<sup>17</sup> L'analyse développée ici s'inspire de la présentation économique du secteur faite dans la première partie du CEP.



pharmaceutique a augmenté de 17 % au taux annuel moyen de 1,6 %<sup>18</sup> dans un contexte de baisse générale de l'emploi industriel. Néanmoins, l'évolution du contexte international va avoir un impact décisif sur l'avenir de cette industrie, et donc sur l'emploi, sur le territoire national.

En effet, l'industrie pharmaceutique mondiale est confrontée depuis la fin des années quatre-vingt à des mutations très importantes. L'ampleur des moyens financiers nécessaires à la recherche et au développement de nouveaux produits<sup>19</sup>, et la quasi-obligation d'atteindre une taille suffisante pour faire face au raccourcissement du cycle de vie des produits a favorisé un mouvement de concentration au niveau mondial, qui se manifeste par une accélération du rythme des fusions-acquisitions depuis 1985, par la généralisation des alliances internationales et par le développement des accords de comarketing ou de constitution de joint-ventures. Face à ce mouvement de concentration, l'harmonisation des réglementations européennes va jouer un rôle important dans les stratégies d'implantation et de regroupement des centres de recherche et de production des groupes.

L'industrie pharmaceutique française, avec 6 % du marché, occupe le quatrième rang mondial, après les USA (25 %), le Japon (20 %) et la R.F.A. (8 %). Un seul groupe français, Rhône-Poulenc Rorer, fait partie des 10 premiers groupes multinationaux depuis 1990. L'industrie pharmaceutique française repose sur une structure atomisée, comprenant un très grand nombre de petits et moyens laboratoires, avec une très forte implantation de sociétés étrangères. La France ne possède que quatre grands groupes internationaux construits sur la priorité donnée à la recherche et au développement<sup>20</sup>. Par ailleurs, la part considérable des filiales de groupes internationaux d'origine étrangère (plus de 50 % du chiffre d'affaires total de cette industrie) constitue une véritable menace dans le contexte de concentration visant une spécialisation et une rationalisation des sites de production. Enfin, la plupart des petits et moyens laboratoires français, occupant souvent une niche spécifique, sont menacés de disparition par absorption par des grands groupes ou par fusion avec d'autres PME étrangères.

Ces mouvements de concentration des laboratoires français au sein de grands groupes internationaux tendent à accorder aujourd'hui à ces derniers un poids croissant au sein des instances de décision du SNIP. C'est dans ce contexte que cette organisation professionnelle va redéfinir ses priorités industrielles et sociales autour de cette nouvelle donne internationale, tel qu'en témoigne un extrait du document " Initiatives-Emploi " publié en octobre 1995 par le SNIP :

*" Quelle sera la place de la France, dans les années à venir, dans les stratégies industrielles actuelles de redéploiement au sein de la zone Europe ? Saura-t-elle convaincre les groupes multinationaux qu'il faut préférer des implantations en France plutôt que dans les autres pays de la zone Europe ? La politique des pouvoirs publics nationaux est bien sûr regardée avec attention par ces investisseurs et il s'agit de les convaincre que la France est bien le meilleur choix sous l'angle de la politique du médicament, du soutien aux politiques industrielles, des incitations fiscales, de la disponibilité de personnels qualifiés, du coût de la main-d'œuvre... L'avenir de la politique conventionnelle développée par la France, à l'initiative du SNIP, sera à cet égard un signe important dans les mois à venir de la volonté de la France de favoriser l'essor de son Industrie Pharmaceutique ".*

Dans ce contexte, l'avenir de l'industrie pharmaceutique en France, et par conséquent, l'évolution des emplois, va dépendre en grande partie de l'attrait des conditions d'accueil sur le territoire français réservées aux groupes industriels étrangers. La réglementation institutionnelle va donc jouer un rôle central dans les stratégies d'implantation des sites de production et des centres de recherche des grands groupes entre les différents pays de la communauté européenne, voire en dehors de la CEE. Les relations entre l'État et la profession, qui ont surtout porté jusqu'en 1980 sur la détermination d'un équilibre entre contrôle des prix de vente des médicaments et volumes de production tendent dans ce contexte à changer de nature. La définition par l'État des critères d'attribution des autorisations de mise sur le

---

<sup>18</sup> Cf. étude du Centre de recherche d'étude et de documentation en économie de la santé (CREDES), d'avril 1995, citée par le SNIP dans le document " Initiatives Emploi ".

<sup>19</sup> Alors que la recherche et le développement constituent les fondations de toute l'industrie pharmaceutique, le coût moyen d'élaboration et de mise sur le marché d'une nouvelle entité pharmacologique est au moins de 100 millions de dollars.

<sup>20</sup> Rhône-Poulenc Rorer, Sanofi, Roussel et Synthelabo.

marché et des bonnes pratiques de fabrication conditionne en partie ces stratégies<sup>21</sup>. Mais dans le même temps, l'internationalisation des groupes pharmaceutiques donne aujourd'hui à ces derniers des marges de manœuvre supplémentaires pour contourner d'éventuelles pressions exercées par l'État en matière de contrôle économique du marché, à travers le redéploiement des sites de production sur les territoires voisins.

### *1.2.2. De nouveaux enjeux de flexibilité et de qualité qui remettent en cause les pratiques traditionnelles de gestion de la main-d'œuvre des entreprises.*

Les modes de gestion de la main-d'œuvre des laboratoires pharmaceutiques français se sont forgés autour du cadre conventionnel défini par la branche. On retrouve ainsi dans la plupart de ces laboratoires un cloisonnement entre catégories professionnelles qui correspond au découpage de la convention collective par annexes catégorielles. Les salaires réels sont largement supérieurs aux minima conventionnels pour l'ensemble des catégories de salariés. Les visiteurs médicaux et les cadres, quant à eux, jouissent en plus de progressions automatiques à l'ancienneté qui leur assurent une élévation régulière de revenus. Par ailleurs, pour les autres catégories de salariés, il n'y a pas véritablement de gestion des évolutions professionnelles. Celles-ci se construisent, dans le cadre des marchés internes des entreprises, sur la base d'une rotation des postes, lorsqu'un poste de qualification supérieure se libère dans la filière considérée. Les conditionneuses, pour lesquelles les lignes hiérarchiques sont particulièrement restreintes, ont ainsi très peu de perspective de carrière.

L'implantation massive des groupes étrangers dans le secteur, mais également la transformation des activités de travail des personnels de production vont favoriser une remise en cause de ces pratiques traditionnelles de gestion de la main-d'œuvre.

#### *Un enjeu de flexibilité*

Les groupes étrangers, notamment américains, ont développé des politiques de management fondées sur des critères très différents de rentabilité et de productivité. En ce sens, le principe d'une progression salariale indépendante des résultats, telle qu'elle s'est construite dans le contexte institutionnel français pour les visiteurs médicaux et les cadres, est vivement contesté. La fusion ou l'absorption de laboratoires français avec des groupes étrangers conduit ainsi à des confrontations de modes de gestion de la main-d'œuvre qui menacent les équilibres sociaux internes des laboratoires français.

Dans ce contexte, les groupes internationaux semblent réclamer un assouplissement du cadre conventionnel qui permette une plus grande flexibilité des modes de gestion de la main-d'œuvre. La question des visiteurs médicaux acquiert ainsi une dimension nouvelle. En particulier, ces entreprises vont, au sein de l'organisation patronale, chercher à réduire la spécificité de la catégorie professionnelle des visiteurs médicaux, tant sur le plan de la définition de leur fonction, en souhaitant une reconnaissance de leur rôle commercial, que sur celui de leurs conditions de rémunération, en réclamant la suppression de progressions automatiques héritées d'une époque où l'environnement socio-économique était très différent de la période actuelle<sup>22</sup>.

#### *Un enjeu de qualification de la main-d'œuvre ouvrière*

L'industrie pharmaceutique n'est pas une industrie de main-d'œuvre. Par ailleurs, le niveau de qualification du personnel est, toutes catégories professionnelles confondues, relativement élevé. On assiste cependant dans la période récente à une transformation de la structure des emplois au sein de la profession qui se manifeste par une diminution de la part des activités de production. Ainsi, selon le contrat d'études prévisionnelles (CEP), la fabrication devrait passer de 24,8 % en 1990 à 23,5 % en l'an 2000, et le conditionnement, de 8,2 % à 6,3 % au cours de la même période. Dans le même temps, deux secteurs devraient se développer, la recherche et le développement (de 7,6 % à 9 % entre 1990 et

---

<sup>21</sup> La crise qui se noue entre l'État et le SNIP à la fin de l'année 1996 reflète très précisément une rupture de ce compromis implicite. L'État, au nom d'un contrôle des dépenses de santé, a en effet imposé aux laboratoires pharmaceutiques une restriction des volumes de production sans pour autant libérer les prix.

<sup>22</sup> La révision de la convention collective, et en particulier de la grille de classifications professionnelles, s'inscrivent dans ce contexte.

2000) et la visite médicale (passant de 24,5 % à 27,6 % dans la même période) ; enfin, deux secteurs devraient rester relativement stables, les services généraux (autour de 20 %) et les services commerciaux (entre 13 et 14 %).

La diminution de l'emploi dans la filière de production se conjugue avec une transformation simultanée du contenu des activités de travail liée aux mutations technologiques et organisationnelles en cours. En effet, dans la plupart des unités de production, les machines "simples", requérant du personnel non qualifié, conçues sur le principe d'une spécialisation des tâches et favorisant une organisation de type taylorien, sont peu à peu remplacées par des "lignes" de fabrication ou de conditionnement. Ces lignes nécessitent moins de personnel et impliquent une organisation du travail différente, reposant sur le principe de l'unité autonome, qui requiert un niveau de qualification plus élevé. En effet, il ne s'agit plus seulement d'approvisionner une machine, mais d'assurer la production de plusieurs machines, de réaliser des réglages simples, de prendre en charge les opérations de première maintenance, d'assurer le contrôle qualité et de réaliser les opérations administratives liées à ces activités. Par ailleurs, l'évolution du travail de l'opérateur conduit en retour à une transformation des fonctions d'encadrement, à tous les niveaux de la ligne hiérarchique traditionnelle et des fonctions de maintenance. Par conséquent apparaît là un enjeu de requalification du personnel de fabrication et de conditionnement, dans une double perspective de reconversion vers d'autres activités en raison de la baisse prévisible des effectifs, et d'adaptation aux mutations techniques et organisationnelles en cours qui conduisent à une transformation des qualifications requises par l'ensemble des activités de travail réalisées au sein de ces filières.

Le développement d'actions de formation à destination de ces salariés, dans le cadre de la formation professionnelle continue, ouvre cependant la question de la reconnaissance des qualifications acquises, et plus généralement des perspectives d'évolutions professionnelles qui leurs sont offertes.

La conjonction de ces évolutions, qui appellent à la transformation des pratiques traditionnelles de gestion de la main-d'œuvre des entreprises, contribue ainsi à replacer la question de la révision de la grille de classification conventionnelle, dont le SNIP se fait porte-parole depuis près de vingt ans, dans une perspective nouvelle. Il s'agit, selon nous, à travers cette négociation d'entériner la révision du compromis fondé sur un partage des gains de productivité des entreprises en faveur des visiteurs médicaux, autour duquel s'étaient structurées les relations sociales entre les acteurs de cette branche. Les actions engagées au sein de la branche depuis le début des années quatre-vingt vont en quelque sorte préparer la reprise de la négociation qui conduira à la signature des accords de juin 1994.

### **1.3. Un développement du dialogue social sur le thème de la formation**

L'évolution de l'environnement institutionnel de la branche à la fin des années quatre-vingt (directive européenne relative à l'harmonisation de la formation des visiteurs médicaux, politique contractuelle de formation de l'État, accords interprofessionnels sur la formation de 1983 et de 1991) a favorisé le développement d'actions par les acteurs de la branche qui vont à la fois préparer la révision de la grille de classification professionnelle, et plus fondamentalement, préparer les bases d'un nouveau compromis entre les partenaires sociaux autour des nouveaux enjeux liés à l'évolution des conditions de production dans le secteur. Cette évolution peut se lire à travers l'élargissement progressif du champ de la régulation de branche à un domaine, la formation, qui jusqu'alors n'en constituait pas un axe central. Elle s'ancre également sur la mise en place d'instances dont le fonctionnement paritaire va contribuer à l'élaboration d'une conception commune de la formation et du rôle de la branche dans ce domaine.

#### *1.3.1. Un élargissement du champ de la régulation conventionnelle*

La convention collective de la branche se structurait jusqu'alors autour des annexes catégorielles dans lesquelles étaient définis les niveaux de classification et de rémunération correspondant à chaque poste de travail, ainsi que les conditions spécifiques de travail et d'emploi. Seul l'annexe "cadres" faisait référence aux diplômes, mais comme élément de définition de la fonction, et non comme repère de classification<sup>23</sup>. Par ailleurs, l'article formation professionnelle<sup>24</sup>, qui ne figure pas dans les annexes

---

<sup>23</sup> Docteurs en pharmacie ou en médecine, titulaires d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) délivré par les facultés françaises, diplôme des hautes études commerciales...

<sup>24</sup> Cet article tient en quatre lignes.

“ ouvriers ” et “ employés ”, invite simplement les entreprises à faciliter l'accès à la formation des personnels qui en feraient la demande. On peut dire par conséquent que la formation n'était pas jusqu'alors une priorité de la branche. L'accord sur la formation professionnelle signé le 8 février 1985 dans le cadre de l'obligation de négocier sur ce thème instituée par la loi de 1984 (reconduit par la suite tous les trois ans), constitue la première étape de la réflexion engagée par la branche dans ce domaine. Comme tel, il fixe quelques principes généraux qui répondent aux thèmes de négociation fixés par la loi (nature des actions de formation, reconnaissance des qualifications acquises du fait d'actions de formation, insertion des jeunes). Même s'ils recouvrent des finalités différentes, l'accord sur la formation initiale des visiteurs médicaux signé le 31 mai 1988 et révisé le 24 juillet 1992, l'engagement de développement de la formation signé avec l'État en 1988 et le contrat d'études prospectives conclu le 30 août 1989, contribuent à élargir le champ d'intervention traditionnel de la branche autour des nouveaux enjeux relatifs à la formation et à l'emploi.

*L'accord sur la formation initiale des visiteurs médicaux : une institutionnalisation du statut des visiteurs médicaux*

Les visiteurs médicaux ne bénéficiaient, jusqu'à la signature de cet accord, d'aucune formation professionnelle initiale spécifique. Les entreprises embauchaient des jeunes ayant un niveau de formation générale (le plus souvent bac + 2) et organisaient ensuite leur formation en interne sur leurs propres produits. La perspective d'une directive européenne sur l'harmonisation des qualifications professionnelles des visiteurs médicaux a renforcé la nécessité d'engager une négociation sur ce thème. Celle-ci s'est alors déroulée dans le contexte de l'ordonnance du 16 juillet 1986 qui donnait une base légale à la possibilité ouverte aux branches professionnelles par l'accord interprofessionnel du 26 octobre 1983, de produire leurs propres certifications professionnelles. Cet accord, signé par l'ensemble des organisations syndicales, répondait à notre sens à un double objectif. Il visait tout d'abord à construire une certification professionnelle, acquise dans le cadre d'une formation initiale, correspondant à la qualification de visiteur médical. L'accord définit ainsi le niveau de connaissances de base et le contenu de la formation ainsi que les modalités de contrôle des connaissances et de délivrance de ce titre. L'accord signé le 24 juillet 1992 précise par ailleurs les conditions d'organisation et de mise en œuvre de la formation et vise à exercer un contrôle sur les flux de stagiaires. En ce sens, cet accord conduit les acteurs de la branche à investir un champ d'autant plus nouveau que les relations avec l'Éducation nationale étaient jusqu'alors très restreintes. Mais cet accord semble également avoir eu pour objectif implicite de stabiliser l'identité professionnelle des visiteurs médicaux à travers l'institution d'une carte professionnelle délivrée à l'issue de la formation. Par conséquent, il renforce la reconnaissance institutionnelle de la catégorie des visiteurs médicaux et garantit une certaine éthique de la profession. En ce sens, il rend possible, pour certaines organisations syndicales<sup>25</sup> la révision de certains avantages conventionnels, tels que les progressions automatiques à l'ancienneté, qui constituaient jusqu'alors une référence centrale de l'identité professionnelle de cette catégorie de salariés. Cet accord prépare ainsi en quelque sorte indirectement à la reprise de la négociation sur la classification de la branche qui bloquait jusqu'alors sur la question des visiteurs médicaux.

*L'engagement de développement de la formation (EDDF) : une aide au développement de la formation des conditionneuses*

À cette même époque, le SNIP a signé un engagement de développement de la formation avec le ministère du Travail, ciblé sur la formation des conditionneuses. Cet engagement visait à requalifier les conditionneuses et à inciter les entreprises à développer des formes d'organisation du travail plus polyvalentes (et donc plus réactives) sur la base d'une prise en charge par l'État d'une partie des dépenses de formation engagées en ce sens par l'entreprise. Cet engagement a eu en particulier deux effets importants<sup>26</sup>. D'une part, il a favorisé le développement de la professionnalité des conditionneuses et a contribué à faire émerger la question de la reconnaissance des qualifications acquises. D'autre part, il a permis à la branche de légitimer son rôle dans le champ de la formation professionnelle continue qui jusqu'alors était du ressort exclusif des entreprises.

<sup>25</sup> C'est le cas en particulier pour la CFTD.

<sup>26</sup> Cette analyse s'appuie sur les résultats d'une étude d'évaluation de la politique contractuelle de formation réalisée auprès de neuf branches professionnelles, dont l'industrie pharmaceutique (Cf. Besucco *et al.*, 1998).

*Le CEP : une réflexion sur l'évolution du rôle de la branche face aux nouveaux besoins en qualification des entreprises*

Le contrat d'études prévisionnelles est un dispositif public qui repose sur le cofinancement, entre l'État et l'organisation professionnelle patronale signataire, d'une étude prospective sur l'évolution des emplois et des qualifications des entreprises du secteur. Il vise à la fois à apporter aux acteurs de branche un éclairage sur les mutations en cours dans l'ensemble du champ de la relation formation-emploi, et à impliquer ces acteurs dans le déroulement et le suivi de l'étude, réalisée par un intervenant extérieur sélectionné sur la base d'un cahier des charges élaboré de façon paritaire<sup>27</sup>. La réalisation du CEP a eu en particulier dans cette branche deux effets majeurs sur le mode de régulation de la branche. Le premier d'entre eux porte sur la mise en perspective, dans la première partie du document, du processus d'internationalisation de l'industrie pharmaceutique française et de ses conséquences sur l'évolution de l'emploi sur le territoire national. Cette analyse a éclairé, pour l'ensemble des acteurs, les conséquences de l'internationalisation de l'industrie pharmaceutique sur la spécificité française des conditions de valorisation des médicaments (*cf. supra*)<sup>28</sup>. Le second effet du CEP, qui relève davantage des résultats des autres parties de l'étude, porte sur la perception, par les acteurs de la branche, de l'évolution du champ d'intervention de cette dernière face à la transformation des emplois et des qualifications au sein de la profession. Alors que la régulation de branche avait jusqu'alors une dimension essentiellement salariale, chacun des acteurs s'accorde, à l'issue de cette étude, pour reconnaître la nécessaire évolution des pratiques de gestion de l'emploi et de formation professionnelle des entreprises. L'analyse de l'évolution des emplois et des compétences requises réalisée dans le CEP pour chaque famille d'emploi<sup>29</sup>, validée par l'ensemble des partenaires sociaux, prépare notamment en ce sens une révision du système de classification professionnelle de la branche.

Ces différentes actions ont ainsi amorcé plus ou moins directement la reprise des négociations sur les classifications professionnelles, mais dans une perspective qui étend la portée de cette négociation, au-delà de sa dimension salariale, aux enjeux de construction et de reconnaissance des nouvelles qualifications professionnelles requises.

*1.3.2. De nouveaux lieux d'échanges et de réflexion paritaires*

L'élargissement progressif du champ d'intervention de la branche aux questions relatives à la formation et à l'emploi s'est fait, dans le cadre des dispositifs publics et conventionnels mis en place à cet effet depuis le milieu des années quatre-vingts, sur la base d'une implication de l'ensemble des acteurs de la branche au sein d'instances paritaires. Ces derniers ont donc été amenés à se rencontrer régulièrement et à débattre ensemble sur un thème qui n'entraînait pas jusqu'alors dans le cadre des échanges paritaires.

L'accord conclu le 1<sup>er</sup> décembre 1987, qui redéfinit les prérogatives de la Commission paritaire nationale de l'emploi de l'industrie pharmaceutique (CPNEIP)<sup>30</sup>, en matière d'emploi et de formation, constitue la pierre angulaire de ce processus. En précisant notamment le rôle de cette instance en matière de certification professionnelle<sup>31</sup>, les partenaires sociaux préparaient l'accord sur la formation des visiteurs

---

<sup>27</sup> Le cahier des charges est présenté devant la CPNE de la branche qui doit donner un avis favorable.

<sup>28</sup> L'entretien réalisé avec les membres de la commission formation de la CFDT qui avaient suivi le déroulement de cette étude est à ce titre révélateur. Il a en effet porté pendant plus d'une heure sur ce phénomène de concentration et d'internationalisation de l'industrie pharmaceutique française. On peut penser que cette prise de conscience est à l'origine de la démarche engagée par la CFDT de recherche d'un compromis alternatif, qui va se concrétiser par la signature des accords de juin 1994.

<sup>29</sup> Ce sont au total 48 emplois répartis dans huit familles professionnelles pour lesquels ont été listées les formations actuelles, les nouvelles compétences exigées et les évolutions de carrière possibles.

<sup>30</sup> Cette instance rassemble pour le collège salariés, les organisations syndicales dites représentatives (CGT, CFDT, FO, CFTC et FO) et pour le collège employeurs, le SNIP, mais également l'Uniphar, qui représente les branches de ce secteur.

<sup>31</sup> « Indiquer, compte tenu des propositions qui peuvent être faites par les commissions paritaires interprofessionnelles de l'emploi, les qualifications professionnelles ou les préparations aux diplômes de l'enseignement technologique qui leur paraissent devoir être développées dans le cadre des contrats de qualification » (article 3 de l'accord du 1<sup>er</sup> décembre 1987).

médicaux, signé cinq mois plus tard, élaborant une certification professionnelle paritaire pour ces derniers.

Cet accord sur la formation initiale des visiteurs médicaux institue alors une nouvelle instance paritaire dénommée "Comité pédagogique national de la visite médicale", rebaptisé "Comité professionnel national de la visite médicale" dans l'accord du 24 juillet 1992. Ce comité, composé pour moitié de représentants du SNIP et pour moitié de représentants désignés par les syndicats représentatifs des visiteurs médicaux, a pour mission de suivre l'adaptation des programmes de formation à l'évolution des besoins, de délivrer les agréments aux organismes chargés d'organiser les parcours de formation, de désigner les jurys pour la validation des acquis de la formation. De plus, c'est lui qui désigne la commission chargée de délivrer la carte professionnelle. Dans ce cadre, les partenaires sociaux ont ainsi été amenés à investir l'ensemble du processus de construction, de validation et de délivrance des certifications professionnelles. Ce faisant, ils se sont forgé une expérience dans ce domaine (qui ne s'était pas développée précédemment avec l'Éducation nationale) qui servira de support aux travaux engagés ultérieurement autour des certificats de qualification professionnelle (CQP).

La conclusion d'un engagement de développement de la formation en 1988 va étendre leur expérience au champ de la formation continue. L'EDDF a en effet conduit à la mise en place d'un Comité technique national d'attribution des aides (CTNA) qui rassemble à la fois les représentants des organisations syndicales patronales et de salariés de la branche, et les représentants des différents services de l'État impliqués dans cet engagement. Le rôle de ce comité consiste à suivre les dossiers déposés par les entreprises qui souhaitent bénéficier de l'aide publique, et à statuer sur chacun d'eux au regard d'un cahier des charges défini par les membres du comité (précisant les formations éligibles, les publics prioritaires, les modalités de mise en œuvre des formations, etc.). Les acteurs de la branche sont ainsi amenés à débattre, sur la base de cas concrets de politiques de formation d'entreprises, de leurs perceptions respectives des actions et des publics prioritaires et plus généralement de la finalité accordée à la formation professionnelle continue. Il faut souligner ici le rôle joué par le conseil de perfectionnement paritaire de l'Institut de formation de l'industrie pharmaceutique (IFIP) – qui était, jusqu'à la création de l'Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), l'Association de formation (ASFO) de la branche – dont les membres ont été désignés par la CPNEIP pour siéger au sein du CTNA. Ce dernier a ainsi joué un rôle central dans l'élaboration du projet d'EDDF qui s'inspirait directement des réflexions engagées au préalable sur la transformation des besoins en qualifications des personnels de production, et notamment des conditionneuses.

Le comité paritaire de suivi du CEP, mis parallèlement en place en 1989, permet alors de poursuivre cette réflexion sur une base plus large qui porte sur l'ensemble du champ de la formation (formation initiale, formation en alternance et formation continue) et qui replace les débats dans la perspective des mutations en cours au sein de l'industrie pharmaceutique. L'originalité de la démarche engagée dans le cadre de ce dispositif public réside en effet dans l'implication des partenaires sociaux dans le déroulement même de l'étude. En effet, les experts chargés de l'étude (en l'occurrence le cabinet TP-FC) sont amenés à faire régulièrement état de l'avancée de leurs travaux devant le comité, ce qui permet à ses membres de s'approprier progressivement les résultats de l'étude et de débattre, par étapes, sur les conceptions qui sous-tendent ces résultats.

Les échanges engagés dans ces diverses instances par l'ensemble des partenaires sociaux de la branche ont eu en particulier deux effets. Le premier d'entre eux relève de la connaissance acquise par les acteurs de la branche dans le champ de la formation professionnelle (certification professionnelle initiale, formation en alternance et, par le biais de l'EDDF, formation continue) lequel jusqu'à l'accord de 1985, n'apparaissait pas dans la convention collective de la branche. Le second effet porte sur l'élaboration progressive d'une conception commune de la finalité et des enjeux de la formation professionnelle. Celle-ci s'est ainsi forgée autour de la reconnaissance de la dimension économique de la formation, qui est définie comme élément central des politiques de gestion de main-d'œuvre des entreprises, tel qu'on peut le voir dans le préambule de l'accord formation de juin 1994<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Rappelons que cet accord, signé uniquement par la CFDT et le SNPADV, emportait l'adhésion de l'ensemble des organisations syndicales de la branche qui ne l'ont pas signé car ils ne souhaitaient pas s'engager sur les deux autres accords qui lui étaient associés (classification et gestion prévisionnelle de l'emploi).

“ (Les parties signataires) considèrent en effet que la formation professionnelle :

- est un élément essentiel de la politique d'anticipation et d'accompagnement des évolutions que les entreprises doivent mettre en œuvre ;
- concourt au développement personnel et professionnel des personnes en facilitant :
  - . leur accès à une qualification professionnelle,
  - . leur maîtrise des évolutions technologiques et des modes d'organisation du travail,
  - . leur évolution professionnelle ;
- est une condition du renforcement de la compétitivité des entreprises ;
- contribue à la préservation de l'emploi en permettant l'adaptation des salariés aux besoins des entreprises nés des évolutions économiques, technologiques et d'organisation ”.

L'évolution progressive de la place et de la conception de la formation professionnelle dans le champ de la régulation conventionnelle, telle qu'elle apparaît à travers les différentes actions engagées par la branche dans ce domaine depuis la fin des années quatre-vingt, a ainsi indirectement amorcé la reprise des négociations relatives aux classifications professionnelles. Plus fondamentalement, elle a préparé les conditions de négociation d'un nouveau compromis autour des réponses à apporter aux nouveaux besoins en qualification des entreprises, parmi lesquelles la formation professionnelle joue un rôle central.

## 2. LA “ LOGIQUE COMPÉTENCE ” DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

La grille de classification professionnelle de l'industrie pharmaceutique en vigueur dans cette branche avant la signature des accords de juin 1994, résultait d'un accord datant du 15 novembre 1956. La convention collective était structurée autour de cinq annexes catégorielles (ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise, cadres, visiteurs médicaux). Dans chaque annexe était définie la liste des postes de travail et des coefficients et salaires minima correspondants, selon le principe des grilles Parodi, sur la base d'une hiérarchisation des postes reflétant un mode d'organisation du travail et un niveau de développement technologique depuis longtemps dépassé par les entreprises. Le chapitre salaire des annexes “ cadres ” et “ visiteurs médicaux ” mentionnait par ailleurs explicitement les durées maximales de présence à chaque coefficient, instituant ainsi des progressions automatiques à l'ancienneté<sup>33</sup>.

La révision conventionnelle de cette grille de classification, dont beaucoup s'accordaient au niveau de la branche à reconnaître le caractère obsolète, se soldait depuis près de vingt ans par des échecs successifs des négociations engagées. Pour l'essentiel, le point de blocage était lié à la volonté de l'organisation patronale de remettre en cause les garanties de progressions automatiques des cadres et des visiteurs médicaux, à laquelle s'opposaient les organisations syndicales. La signature de l'accord sur la formation initiale des visiteurs médicaux, qui renforce les fondements identitaires de cette catégorie de salariés (cf. supra), peut apparaître ainsi comme une étape qui a rendu possible la reprise des négociations sur les classifications professionnelles, même si fondamentalement, c'est toute la dynamique engagée au sein de cette branche depuis la fin des années quatre-vingt qui en constitue le soubassement.

La négociation, à laquelle l'ensemble des acteurs de la branche ont participé, s'est donc engagée sur le principe de l'élaboration d'une grille de classification à critères classants, unique et continue, principe sur lequel les négociateurs s'étaient déjà accordés au cours de négociations antérieures sans pour autant parvenir à un compromis. Très rapidement, les réflexions ont également porté sur les modalités de reconnaissance des compétences individuelles, à travers une négociation simultanée sur la formation professionnelle et sur l'évolution professionnelle des salariés. La question des visiteurs médicaux, de même que celle des salaires minima, ont en quelque sorte été tacitement reportées au terme de la négociation pour permettre de mener à leur terme les débats sur la nouvelle grille de classification. Au final, le projet de texte présenté par le SNIP en mai 1994, à l'élaboration duquel a largement contribué le cabinet de conseil qui avait au préalable réalisé le CEP, va bien au-delà d'une classification fondée sur

---

<sup>33</sup> Pour les cadres, progression automatique au bout d'un an d'ancienneté (du coefficient 250 au coefficient 300), puis après trois ou cinq ans de présence aux différents coefficients de classe A (coefficients 400, 420, 440, 460) et B (coefficients 600, 630, 660, 690). L'article 8 de l'avenant visiteurs médicaux précisait que ces derniers étaient “ classés en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise ” : jusqu'à 5 ans, coefficient 250, de 5 à 10 ans, coefficient 300 et au-delà de 10 ans, coefficient 365.

l'explicitation de critères de classement des emplois. Celui-ci institue en effet le principe d'un positionnement des salariés dans la grille de classification des emplois en référence aux compétences individuelles " acquises et mises en œuvre ", inscrivant en ce sens le projet de classification dans une " logique compétence ".

La vive opposition de la plupart des organisations syndicales (seule la CFDT a accueilli favorablement le projet), a alors conduit le SNIP à s'engager dans une procédure de dénonciation de la convention collective, une partie de ses membres étant alors favorable à cette époque au renoncement définitif à toute signature d'accord de branche en matière de classifications professionnelles. L'intervention de l'État, dont le recours était implicitement contenu dans cette procédure, a alors permis de débloquer la situation de crise dans laquelle s'étaient inscrits les acteurs de la branche. Un " tour de table " officieux des organisations syndicales a permis aux services de la Direction des relations du travail du ministère du Travail de cibler les trois clauses décisives susceptibles de rendre le compromis acceptable (obligation d'embauche des visiteurs médicaux au groupe V, évolution de carrière au bout de sept ans, création d'une commission d'arbitrage au niveau de la branche). En définitive, les hésitations de FO, de la CFE-CGC et de la CFTC<sup>34</sup>, qui portaient davantage sur les conséquences de la procédure de dénonciation de la convention collective engagée par le SNIP, que sur l'adhésion aux projets d'accords, se sont soldées, après consultation des militants, par un refus de signer. En définitive, seul le SNPADV, syndicat autonome<sup>35</sup>, a finalement joint sa signature à celle de la CFDT. Les trois accords " classifications et salaires ", " gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et évolution professionnelle des salariés " et " formation professionnelle " ont ainsi été signés de justesse le 28 juin 1994.

Nous présenterons la position de chacun des acteurs de la branche sur les formes et les lieux de reconnaissance des compétences individuelles des salariés afin d'éclairer leurs motivations quant à l'acceptation ou au refus de signer les accords, avant de présenter les termes du compromis sanctionné par le texte de ces accords.

## 2.1. Des conceptions divergentes de la reconnaissance des compétences individuelles

Le principe de reconnaissance des compétences individuelles, inscrit dans le texte des trois accords classification, formation et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, pose en réalité deux questions fondamentales autour desquelles vont se cristalliser les positions des différents acteurs de la branche.

La première est celle des formes de validation et de reconnaissance des compétences individuelles des salariés : pour les uns, il est nécessaire de s'accorder, au niveau de la branche, sur des critères collectifs de validation et de reconnaissance des compétences, tels que le diplôme ; pour les autres, celles-ci ne sont repérables qu'en situation concrète de travail, donc au niveau de l'entreprise.

La seconde question, qui résulte de la précédente, est celle, tout à fait centrale, du rôle de la branche en matière de classification, et plus généralement en matière de régulation du marché du travail. Pour les uns, cette régulation ne peut se faire que sur des bases collectives, et donc au niveau de la branche, l'entreprise étant amenée à appliquer les règles produites à ce niveau ; les autres acceptent à l'inverse le principe d'une redéfinition des rôles respectifs de la branche et de l'entreprise accordant à cette dernière une plus grande autonomie dans ce domaine.

Un rappel des conceptions portées par chacun des acteurs autour de ces deux questions centrales<sup>36</sup> devrait permettre de mieux comprendre les fondements de leur acceptation ou de leur refus de la nouvelle classification de branche, au-delà des prises de positions institutionnelles relatives au statut des

---

<sup>34</sup> La vive hostilité de la CGT au principe de décentralisation des classifications professionnelles contenu dans la logique compétence l'a d'emblée conduit à accepter de courir le risque de la dénonciation de la convention collective.

<sup>35</sup> La signature de ce syndicat repose pour beaucoup sur une volonté de renforcement de sa reconnaissance institutionnelle au sein de la branche.

<sup>36</sup> La présentation des conceptions des différents acteurs de la branche autour de ces deux questions (mises en exergue par nous) relève de la façon dont nous avons perçu leurs discours lors des entretiens réalisés avec chacun d'eux. Il s'agit en ce sens d'une retranscription et non d'une " prise de parole " directe des acteurs.



visiteurs médicaux. Il devrait éclairer également les stratégies engagées par chacun d'eux lors de la mise en œuvre des accords du juin 1994, notamment à travers les actions de formation des délégués syndicaux organisées dans le cadre de l'aide accordée par le ministère du Travail.

### *2.1.1. La reconnaissance des compétences individuelles*

Un certain nombre de clivages subsistent entre les différents acteurs de la branche en ce qui concerne les modalités de classement des emplois (pondération des critères, définition d'emplois-repères par filière professionnelle, salaires minima, suppression des coefficients, disparition des avenants catégoriels...). Par ailleurs, la plupart des organisations syndicales se sont opposées à la suppression des progressions automatiques à l'ancienneté dont bénéficiaient les cadres et les visiteurs médicaux, laquelle constituait précisément un des objectifs de l'organisation patronale.

Les divergences de conception idéologique les plus vives se manifestent cependant autour de la question de la reconnaissance des compétences individuelles des salariés et du positionnement de ces derniers dans la hiérarchie des emplois. En effet, historiquement, le classement des salariés dans les classifications professionnelles résulte du classement de l'emploi occupé (grille de type Parodi). Les grilles à critères classants, qui se sont développées depuis le milieu des années soixante-dix, ont favorisé l'explicitation d'un critère relatif aux compétences requises par l'emploi, évaluées en référence au niveau de diplôme du salarié. La "logique compétence" instituée par l'accord signé en juin 1994 repose sur le principe d'une dissociation entre le classement des emplois, en référence à des critères classants d'une part, et le classement des salariés, en référence aux compétences "acquises et mises en œuvre" d'autre part. Pour l'essentiel, les acteurs de cette branche s'opposent quant aux formes et aux lieux de validation et de reconnaissance des compétences individuelles des salariés sur lesquels reposent non seulement le classement, mais également l'évolution professionnelle de ces derniers.

#### *La reconnaissance des compétences individuelles repose sur la définition par la branche de référents collectifs d'évaluation*

La plupart des organisations syndicales non-signataires des accords de juin 1994 ne sont pas hostiles au principe de reconnaissance des compétences individuelles des salariés dans la classification professionnelle. Cependant, elles sont attachées à la définition, au niveau de la branche, de référents collectifs d'évaluation et de reconnaissance de ces compétences individuelles.

La CGT a engagé à la fin des années quatre-vingt une vaste réflexion interbranches (chimie, pétrole, caoutchouc, plasturgie et les différentes branches de la pharmacie) autour de l'idée "qu'un diplôme, une expérience acquise, correspondent à une même qualification, quelle que soit la branche"<sup>37</sup>. Cette réflexion a donné lieu notamment à l'élaboration d'un "projet de grille et de barème de salaire fédéral liant salaire-qualification-formation", fondé sur le principe d'un classement des hommes en référence à leurs compétences, quel que soit l'emploi occupé. En ce sens, cette grille vise à définir des points de repère devant servir aux négociations de classification engagées dans les différentes branches de la fédération<sup>38</sup>. Cette fédération est donc favorable au classement des salariés en référence aux compétences acquises, le référent collectif d'évaluation des compétences individuelles étant le diplôme.

Cette fédération, favorable au développement de la mobilité professionnelle par la formation qualifiante, n'était pas hostile au volet formation des accords de juin 1994. En revanche, elle s'est vivement opposée au projet d'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), celle-ci étant perçue comme "un outil destiné à fabriquer de l'exclusion sociale".

La CFTC, plutôt attachée au principe d'un classement des emplois en fonction de critères classants, s'est cependant déclarée favorable à la "logique compétence", la question centrale posée par ses représentants étant celle des formes d'objectivation et de reconnaissance, en termes de classification et de salaire, de ces compétences. Cette fédération met en effet l'accent sur la définition, dans le cadre de la négociation de branche, de référents collectifs d'évaluation et de reconnaissance des compétences

---

<sup>37</sup> *Courrier Fédéral CGT*, n° 215, du 29/10/90.

<sup>38</sup> À titre d'exemple, le CAP est fixé au coefficient 180, le niveau bac (BT...) au 225, le niveau bac+2 (BTS, DUT...) au 280, le niveau ingénieur (bac+4) au 400. *Op. cit.*

individuelles. Si le diplôme apparaît comme l'un de ces référents, la CFTC souligne également l'importance de la construction de CQP (inscrit dans l'accord sur la formation) et de la validation des acquis, selon des formes et des procédures à définir de façon collective. *“ Le problème, c'est que l'on ne s'est jamais accordé sur le système de reconnaissance de ces compétences ”.*

Favorable au principe de reconnaissance des compétences acquises en matière de classification, la CFTC l'est aussi en matière d'évolution professionnelle. En ce sens, cette fédération était d'accord avec le principe d'une négociation simultanée relative à la formation et à la gestion des évolutions professionnelles, la réserve essentielle, relative aux textes soumis à signature, portant sur la grande liberté accordée aux entreprises dans l'application effective de ces accords.

La CFE-CGC était favorable à la négociation d'une grille de classification à critères classants, avec une pondération des critères et la définition d'emplois-repères visant à encadrer et à harmoniser les pratiques des entreprises. Cependant, elle n'était pas non plus hostile au principe de reconnaissance des compétences individuelles comme principe de classement et de gestion des évolutions professionnelles des salariés, à condition là encore de définir au niveau de la branche les modalités concrètes d'évaluation et de reconnaissance de ces compétences. En ce sens, le diplôme est perçu comme un référent pertinent d'évaluation des compétences individuelles, sans pour autant exclure d'autres formes de validation des acquis, notamment à travers les CQP, à préciser cependant dans le cadre de l'accord relatif aux évolutions professionnelles. En ce sens, cette fédération a défendu l'idée de la définition d'un système de reconnaissance de la formation à travers l'attribution de points permettant de progresser dans la hiérarchie professionnelle et salariale de l'entreprise.

La position du SNPADV repose également sur une conception de la classification professionnelle encadrée par la branche. En réalité, ce syndicat catégoriel n'était pas demandeur d'une modification de la grille de classification existante. Il défendra d'ailleurs, notamment auprès de ses militants, l'idée de l'institution d'une grille de translation permettant de préserver le classement antérieur des visiteurs médicaux sur la nouvelle grille, témoignant ainsi de la distance qu'il manifeste face au principe d'un classement des salariés fondé sur la reconnaissance des compétences individuelles. Par contre, ce syndicat n'était pas hostile à l'institution de la formation comme principe d'évolution professionnelle.

La CGT-FO s'est montrée quant à elle beaucoup plus réservée quant au principe d'un classement fondé sur la reconnaissance des compétences individuelles des salariés. Cette fédération défend en effet avant tout le principe d'une grille de classification à critères classants fortement encadrée par la branche : pondération des critères d'évaluation des emplois et définition d'une liste d'emplois-repères, par filière professionnelle, ayant une valeur normative. Cette fédération accepte alors d'envisager sur ces bases l'éventualité d'une négociation collective dans l'entreprise visant à définir des critères d'évaluation des compétences individuelles, qui viendraient dans ce cas compléter les critères de classement définis par la branche et non s'y substituer.

En revanche, cette fédération s'est fortement opposée à la diffusion, par la branche, des principes et des modalités de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, ceux-ci étant perçus comme des outils au service des entreprises en matière de gestion des plans sociaux. En outre, cette fédération s'oppose à toute forme d'entretien individuel fondé sur le principe d'une autoévaluation des salariés, et revendique en ce sens un contrôle paritaire qui permette à ces derniers de se soustraire à l'arbitraire patronal.

*La reconnaissance des compétences individuelles est indissociable de l'activité de travail et doit donc se faire dans l'entreprise*

Le SNIP et la CFDT sont quant à eux porteurs de motivations différentes concernant l'institution d'une logique compétence, qui reposent cependant sur l'idée commune selon laquelle la notion de compétence est indissociable de l'activité de travail. Par conséquent, l'évaluation de ces compétences ne peut se faire que sur le lieu de travail, c'est-à-dire dans l'entreprise, ou même l'établissement au sein duquel le salarié exerce son activité. En ce sens, le diplôme ne peut pas servir directement de référent à l'évaluation des compétences qu'il valide, celles-ci devant être effectivement mobilisées en situation concrète de travail pour être reconnues par l'entreprise.

Pour le SNIP, l'un des principaux enjeux de la révision de la grille de classification de 1956 considérée comme obsolète, nous semble être la suppression de la clause de progression automatique à l'ancienneté des cadres et des visiteurs médicaux, ne correspondant plus aux pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises de la profession. L'institution d'une logique de classification fondée sur la reconnaissance des compétences permettait d'envisager un principe alternatif d'évolution professionnelle, commun à toutes les catégories de salariés, fondé sur le développement de ces compétences individuelles. C'est la raison pour laquelle les négociations relatives aux classifications ont porté dans le même temps sur la formation professionnelle et sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, dans le but d'instaurer une nouvelle dynamique d'évolution professionnelle fondée sur la reconnaissance des compétences. Apparaît, là encore, selon nous, un second enjeu significatif pour l'organisation patronale. L'internationalisation de l'industrie pharmaceutique a favorisé le déploiement de groupes d'origine étrangère sur le territoire national, faisant ressortir de grandes divergences de pratiques en matière de gestion de la main-d'œuvre<sup>39</sup>. La logique compétence constitue ainsi l'occasion pour l'organisation patronale d'inciter les entreprises à construire de nouveaux outils de gestion de la main-d'œuvre, fondés sur une description explicite des emplois et des compétences requises par ces derniers d'une part, et sur l'évaluation simultanée des compétences de leurs salariés d'autre part. En ce sens, cette dernière est favorable à l'octroi d'une grande autonomie à l'entreprise en matière d'évaluation et de reconnaissance des compétences " acquises et mises en œuvre " de ses salariés, tant sur le plan de leur classement dans la hiérarchie professionnelle et salariale, que sur celui de la gestion de leur évolution professionnelle.

Conformément à une réflexion engagée de longue date au sein de cette fédération sur les classifications professionnelles, la CFDT s'est montrée favorable à l'institution d'un nouveau principe de gestion des évolutions professionnelles fondé sur la reconnaissance des compétences individuelles dès le début de la négociation engagée avec le SNIP. En ce sens, elle ne s'opposait pas à la remise en cause de l'automatisme de progression dont bénéficiaient les cadres et les visiteurs médicaux, dans la mesure où le projet d'accord visait à lui substituer un principe d'évolution professionnelle commun à l'ensemble des catégories de salarié, ouvrant ainsi des perspectives de progression à des catégories, telles les conditionneuses, qui n'en bénéficiaient pas jusqu'alors.

L'adhésion de cette fédération au principe de classement des salariés en référence aux compétences " acquises et mises en œuvre " relève cependant également d'un autre enjeu, perçu comme une opportunité de requalification des salariés fondée sur une évaluation des emplois et des compétences individuelles en référence au travail réel, et non plus au travail prescrit. La stratégie de cette fédération s'est alors forgée autour de l'idée selon laquelle les organisations syndicales d'entreprises devaient saisir l'occasion, à travers la mise en place de la nouvelle classification, d'une nouvelle mobilisation des salariés autour de l'analyse du travail. L'adhésion à la logique compétence constitue ainsi en quelque sorte un " pari " en termes de relance d'une dynamique syndicale au sein des entreprises.

En définitive, les divergences de conceptions relatives à la reconnaissance des compétences individuelles relèvent de l'appréciation des rôles respectifs de la branche et de l'entreprise dans la définition des procédures et des critères d'évaluation et de reconnaissance de ces compétences.

### *2.1.2. Les rôles respectifs de la branche et des entreprises*

#### *La branche a un rôle de normalisation des classifications d'entreprises*

Toutes les organisations syndicales non-signataires des accords de juin 1994<sup>40</sup> – CGT, CGT-FO, CFTC et CFE-CGC – ont défendu le principe selon lequel la branche doit jouer un rôle de normalisation des classifications professionnelles des entreprises au sein de la profession.

C'est au nom de ce principe qu'elles se sont prononcées en faveur d'une grille de classification à critères classants, fondée sur une quantification de ces critères et surtout, sur la négociation d'une liste normative d'emplois-repères, par filières professionnelles, visant à harmoniser le classement des emplois, et les

---

<sup>39</sup> L'étude réalisée dans le cadre du CEP a mis en particulier l'accent sur les effets de ce mouvement d'internationalisation sur l'industrie pharmaceutique française.

<sup>40</sup> Le SNPADVM est également porteur d'une telle conception du rôle de la branche, malgré la signature des accords qui relève d'arbitrages allant au-delà de cette conception du rôle de la branche.

minima salariaux correspondant, au sein des différentes entreprises de la profession. La mobilité professionnelle des salariés au sein du secteur, dans un contexte de restructuration industrielle marqué par l'accélération des opérations de fusion-acquisition, constitue en ce sens une vive préoccupation de ces différentes organisations syndicales, pour lesquelles la branche doit conserver un rôle collectif en matière de régulation du marché du travail. C'est dans cette même perspective que certaines d'entre elles étaient favorables au principe d'une reconnaissance des compétences individuelles, à condition de définir au préalable, au niveau de la branche, des référents collectifs de validation et de reconnaissance de ces compétences (cf. supra : CGT, CFTC et CFE-CGC). Par ailleurs, l'absence de représentation syndicale dans un grand nombre d'entreprises du secteur, en particulier dans les PME, fait craindre à la CFE-CGC une impossibilité de contrôler ce qui se passe dans l'entreprise si celle-ci acquiert une trop grande autonomie en matière d'évaluation et de classement des emplois et des hommes. Enfin, d'autres organisations syndicales (CFTC, SNPADV) soulignent la complexité technique de l'analyse du travail, qui amène les directeurs des ressources humaines (DRH) à faire appel à des experts extérieurs, et qui rend difficile le contrôle par leurs représentants du processus de mise en œuvre d'une classification fondée sur ce principe.

L'attachement au principe de normalisation des classifications professionnelles par la branche relève cependant dans le même temps, pour la CGT et pour la CGT-FO, d'une vive opposition idéologique à toute forme de participation directe des salariés ou de cogestion avec l'employeur en matière de gestion de la main-d'œuvre. *" Selon nous, la gestion de l'entreprise appartient à l'employeur et notre politique contractuelle, qui fait la cohérence de notre doctrine et dont l'objet est de faire contrepoids au pouvoir de l'employeur, exclut toute recherche de cogestion des personnels "* (CGT-FO)<sup>41</sup>.

Or, les accords de juin 1994 font référence au travail réel comme principe méthodologique de description des emplois et des compétences individuelles, de même qu'ils instituent des entretiens individuels d'évaluation et d'évolution professionnelle. Ces dispositions contribuent ainsi à placer le salarié dans une relation directe avec son responsable hiérarchique à travers laquelle est recherchée son adhésion à la politique de gestion de la main-d'œuvre de l'entreprise, ou encore à travers laquelle, selon la CGT, peut être justifiée son exclusion éventuelle de l'entreprise. Le rôle de la branche consiste précisément pour ces deux organisations à limiter l'autonomie de l'entreprise dans ce domaine et les risques qui en résultent en termes d'individualisation des relations de travail.

#### *La branche a un rôle d'accompagnement des pratiques d'entreprises*

Pour le SNIP comme pour la CFDT, la diffusion d'une logique compétence à travers les accords signés en juin 1994 relève d'un enjeu de redéfinition des relations qui lient les entreprises à la branche, sans pour autant remettre en cause le rôle de cette dernière dans la régulation collective des relations de travail des salariés de la profession. Néanmoins, pour l'un comme pour l'autre, ce rôle est appelé à évoluer.

L'internationalisation de l'industrie pharmaceutique française a renforcé ces dernières années le poids des entreprises d'origine étrangère, notamment nord-américaines, au sein de la profession, faisant ainsi ressortir l'existence de politiques de gestion de la main-d'œuvre contrastées par rapport à celles des entreprises nationales. La forte demande de flexibilité émanant en particulier de ces groupes étrangers a conduit le SNIP à définir une politique visant à intégrer cette préoccupation (la révision du système de classification professionnelle, puis de l'ensemble de la convention collective s'inscrivent dans cette perspective) tout en réaffirmant le rôle joué par la branche vis-à-vis des entreprises. En ce sens, l'institution de la logique compétence dans les accords de juin 1994 répondait, à notre sens, à un double objectif. Le premier visait à inciter les entreprises à s'engager dans l'élaboration de nouveaux outils et de nouvelles politiques de gestion de la main-d'œuvre, et affichait ainsi, à travers la définition de principes généraux et d'un cadre laissant une grande autonomie d'application à chaque entreprise, un rôle d'encadrement plus qu'un rôle de définition de normes pour la branche. Le second consistait dans le même temps à réaffirmer la légitimité de la branche en tant que " centre de ressources " à la disposition des entreprises, à charge pour l'organisation patronale de développer une expertise lui permettant d'apporter aux entreprises, à leur demande, une aide technique dans la mise en œuvre des accords (cf. infra).

---

<sup>41</sup> Contribution FO au rapport Cereq.

À travers son adhésion à la logique compétence, la CFDT est également favorable à une certaine évolution du rôle de la branche vis-à-vis des entreprises de la profession. En effet, cette fédération est particulièrement sensible aux risques de remise en cause du rôle traditionnel de la branche en matière de régulation des relations de travail, liés aux pressions émanants de groupes étrangers favorables à une remise en cause des normes conventionnelles nationales. Mais plus fondamentalement, elle est attachée à l'idée selon laquelle il serait possible – et souhaitable – de faire évoluer les relations sociales au sein des entreprises à travers une mobilisation des salariés autour de l'analyse du travail réel. En ce sens, la signature des accords de juin 1994 constitue une opportunité à saisir, selon les membres de cette fédération, pour lancer une nouvelle dynamique syndicale au sein des entreprises. En ce sens, le rôle de la branche consiste à définir le cadre collectif à partir duquel chaque entreprise est amenée à se réapproprier la classification de branche. C'est précisément dans l'espace ouvert à travers l'autonomie accordée à l'entreprise que se dessine la perspective d'évolution des relations sociales à ce niveau. Ce rôle est également de définir des procédures collectives de suivi et de contrôle des pratiques des entreprises et de recours pour les salariés, dont la finalité est de préserver une certaine harmonisation des pratiques et d'éviter les dérives.

Il apparaît ainsi que l'acceptation ou le refus des organisations syndicales de cautionner le texte des accords soumis à signature par le SNIP en juin 1994 relève de divergences de conception relative à la "logique compétence" qui vont bien au-delà de l'opposition à la suppression des progressions automatiques des cadres et des visiteurs médicaux, même si cet argument est souvent invoqué par les différents acteurs non-signataires pour justifier leur décision.

Au final, plusieurs conceptions s'opposent. La CGT et CGT-FO s'opposent radicalement au principe de reconnaissance des compétences "acquises et mises en œuvre", même si cette opposition s'ancre sur des conceptions différentes. La CGT-FO refuse le principe même de classement des salariés en référence aux compétences individuelles alors que pour la CGT, cette reconnaissance de ces compétences doit se fonder sur la référence au diplôme, ce qui n'est pas le cas lorsque les compétences sont évaluées en référence à l'activité exercée.

L'hostilité au projet d'accord manifesté par la CFTC et par la CFE-CGC est d'une autre nature. Ces organisations syndicales ne sont pas contre le principe de reconnaissance des compétences individuelles, mais pour ces dernières, le texte proposé par le SNIP ne présente pas suffisamment de garanties collectives qui permettent de normaliser les classifications mises en place dans les entreprises.

Enfin, le projet du SNIP a été accepté par la CFDT et par le SNPADV pour des raisons là encore différentes : pour la CFDT, il s'agit en quelque sorte d'un "pari social" dans la mesure où la mise en œuvre de la nouvelle classification est perçue comme une opportunité pour relancer une dynamique de mobilisation des salariés autour de l'analyse du travail réel ; alors que pour le SNPADV, la signature de l'accord apparaît de nature plus institutionnelle.

## **2.2. Les accords de juin 1994 : un compromis sur la transformation des modes de gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises**

La "logique compétence" instituée dans les accords signés en juin 1994 se manifeste principalement sous deux angles : le premier relève du déplacement du lieu d'évaluation et de classement des salariés de la branche vers l'entreprise ; le second porte sur l'institution d'un nouveau principe d'évolution professionnelle fondé sur la reconnaissance des acquis individuels. Dans les deux cas, le compromis porte sur la définition des rôles respectifs de la branche et des entreprises dans la mise en œuvre et le suivi des trois accords. En ce sens, nous retrouvons l'hypothèse selon laquelle l'un des principaux enjeux de cette négociation porte sur le passage pour la branche d'un rôle de normalisation à un rôle d'accompagnement voire d'encadrement des pratiques de classification et de gestion des évolutions professionnelles des entreprises.

### 2.2.1. Une décentralisation du classement des salariés encadrée par la branche

*“ Il n’y a plus de classification professionnelle de branche ”.* Tel est, selon un responsable du SNIP<sup>42</sup>, l’un des principaux résultats de l’accord de classification conclu le 28 juin 1994. En effet, la prise en compte des compétences “ acquises et mises en œuvre ” réfère ici à une définition des compétences étroitement liée à leur mise en œuvre en situation de travail, ce qui conduit à décentraliser vers l’entreprise l’évaluation et le positionnement des salariés dans la hiérarchisation des emplois. Cette décentralisation repose cependant sur l’institution de procédures de mise en œuvre et de suivi de ces classifications, tant sur le plan national qu’au niveau des entreprises qui visent à offrir aux salariés des possibilités de recours. Elles visent cependant également à préserver un rôle d’harmonisation et de contrôle des nouvelles classifications d’entreprise à la branche.

#### *Une analyse des compétences individuelles articulée au travail réel*

La nouvelle grille de classification de cette branche, dont la conception technique a été confiée au cabinet de conseil ayant réalisé le CEP<sup>43</sup>, repose tout d’abord sur l’explicitation des critères de classement des emplois (complexité, responsabilité, autonomie, connaissances et expériences requises). En ce sens, sa mise en œuvre, comme toutes les grilles à critères classants, renvoie à la façon dont chaque entreprise va procéder à la description et à l’évaluation de chacun de ses emplois. Ceux-ci sont alors classés au sein de onze groupes, dont la hiérarchisation reste cependant définie par la branche. Néanmoins, la spécificité de cet accord repose sur la dissociation des critères d’évaluation et de classement des emplois d’une part, et des hommes d’autre part. Le positionnement des salariés dans la grille se fait, dans le groupe correspondant à leur activité, en fonction de leur niveau de compétences acquises et mises en œuvre. Chaque groupe est ainsi subdivisé en deux ou trois niveaux (soit vingt-six niveaux au total) qui correspondent à différents stades d’évolution professionnelle des salariés. C’est donc à l’entreprise de procéder elle-même au repérage, à l’évaluation, puis au classement des compétences individuelles de ses salariés. Ainsi, l’entreprise acquiert une grande autonomie non seulement en matière de classement de ses emplois, mais également de positionnement de ses salariés dans la hiérarchisation de ces emplois, en référence à l’évaluation de leurs compétences individuelles.

Les dispositions contenues dans l’accord façonnent les contours de cette autonomie. Celui-ci contient une présentation du type d’activité réalisé dans chaque groupe et des différents niveaux de classification qui réfèrent aux connaissances requises pour exercer les fonctions confiées, à l’expérience professionnelle et au niveau de formation initiale correspondant. L’absence d’emplois-repères normatifs doit permettre à l’entreprise de procéder à la description de ses emplois au plus près de la réalité de travail de ses salariés. Toutefois, l’accord fournit un lexique de classification qui “ *répond au souci des partenaires sociaux de faciliter une application homogène par les entreprises de la grille de classification professionnelle en précisant le sens des termes utilisés* ”.

De même, en énonçant des “ indications méthodologiques ” à destination des entreprises, les signataires de l’accord entendent laisser à ces dernières une grande liberté dans la façon dont elles vont procéder pour la mise en œuvre de la nouvelle classification. L’accord propose ainsi une démarche en quatre étapes, qui réfère à un principe de description des activités et des compétences individuelles en référence à l’analyse du travail réel. Après inventaire des emplois caractéristiques par filières professionnelles (première étape), les emplois devront être décrits “ tels qu’ils sont effectivement occupés par les salariés ” (deuxième étape), puis classés en fonction des critères énoncés dans l’accord (troisième étape). Par ailleurs, la recherche, pour chaque salarié, du niveau de classification d’appartenance, devra se faire “ en tenant compte de l’activité réelle et des compétences acquises et mises en œuvre ” (quatrième étape).

---

<sup>42</sup> Déclaration de M. MADIE, responsable au sein de la Direction des affaires sociales, de l’emploi et de la formation (DASEF) du SNIP au cours d’un entretien le 12 juin 1997.

<sup>43</sup> Il s’agit du cabinet de conseil Towers Perrin, qui jouera également un rôle important dans la mise en œuvre de ces accords au sein des entreprises.

Si pour le SNIP comme pour la CFDT, la notion de compétence ne peut se définir qu'en référence à la situation concrète de travail (cf. supra), cette référence n'a pas le même sens pour ces deux partenaires. Pour le SNIP, la prise en compte des compétences requises par l'emploi ou acquises par le salarié, au plus près de la réalité de travail des entreprises, sert en quelque sorte de justification au principe de décentralisation du processus de classification professionnelle au niveau de l'entreprise. En effet, la branche ne peut pas restituer la diversité des situations de travail des entreprises du secteur, et a pour rôle dans ce cadre d'énoncer des principes et des méthodes à partir desquels les entreprises vont procéder à l'analyse des emplois et des compétences de leurs salariés (plus que de définir la hiérarchisation et le classement de ces derniers). En outre, il s'agit d'inciter les entreprises à procéder elles-mêmes à l'évaluation de leurs salariés, afin de les amener à se doter à cette occasion de nouveaux outils de gestion de la main-d'œuvre, et de s'engager dans une démarche de gestion anticipée des emplois et des compétences.

Pour autant, le SNIP n'adhère pas à une conception du travail réel au sens où les ergonomes, qui opposent travail prescrit et travail réel, l'entendent. La finalité des descriptions d'emplois au plus près de la réalité de l'entreprise (*" en fonction de ses modes d'organisation du travail, de ses niveaux de délégation, des exigences ou non de polyvalence, d'autonomie..."*<sup>44</sup>) est d'élaborer des référentiels de compétences requises, appelés des " requis normés ", qui reflètent les exigences attendues de l'emploi, dont le degré de maîtrise par le salarié servira à le classer dans les différents niveaux de positionnement dans l'emploi. En ce sens, la référence au travail réel sert à enrichir les descriptions d'emplois qui serviront en quelque sorte de référentiels pour évaluer les compétences individuelles des salariés. Par ailleurs, la démarche préconisée par l'organisation patronale vise à *" croiser au maximum les informations "* recueillies<sup>45</sup> ce qui conduit à ne pas centrer l'analyse du travail réel sur la seule description du titulaire de l'emploi décrit.

La CFDT, quant à elle, accepte le principe d'une décentralisation des grilles de classification dans la mesure où celles-ci reposent sur la reconnaissance du travail réel. Son approche s'appuie davantage sur une conception ergonomique du travail réel. Celle-ci est en effet fondée sur le postulat selon lequel la qualification " réelle " du salarié diffère de la qualification " reconnue " en référence à l'emploi prescrit. Par conséquent, la prise en compte du travail réel devrait favoriser un processus de requalification des salariés. Dans cette approche, c'est le développement des compétences mises en œuvre par le salarié qui conditionne l'évolution de son positionnement dans les différents niveaux d'évolution de son groupe et du classement de son emploi dans la hiérarchie des groupes. La démarche préconisée par cette organisation syndicale repose dès lors sur une forte implication des salariés dans la description de leur travail, lesquels sont considérés comme étant les plus aptes à décrire la réalité de leur activité et de leurs compétences, par comparaison avec le travail prescrit. Cette démarche sous-tend précisément l'enjeu de mobilisation des salariés autour de l'analyse du travail au nom duquel cette organisation a accepté de signer ces accords. C'est également autour de cette approche que seront organisées les actions de formations destinées à favoriser leur mise en œuvre au sein des entreprises.

L'absence d'explicitation de la notion de travail réel dans le cadre des accords de juin 1994, qui renvoie, nous venons de le voir, à des conceptions très différentes selon les signataires, a permis précisément à chacun d'eux de s'engager dans la nouvelle classification de branche tout en poursuivant des objectifs différenciés.

#### *Des procédures d'encadrement de la mise en œuvre des accords par les entreprises*

L'autonomie accordée aux entreprises dans l'évaluation et le classement des emplois et des salariés repose cependant sur une explicitation simultanée du rôle de la branche, dont la finalité, en termes de classification professionnelle, vise à préserver une certaine homogénéité de classement des salariés au sein de la profession. De ce point de vue, le rôle de la branche s'inscrit en amont du processus de

---

<sup>44</sup> Remarques du SNIP sur le rapport du Céreq, 2 juin 1998.

<sup>45</sup> *" La description finale peut synthétiser les informations recueillies auprès du titulaire (emploi monotitulaire) ou de plusieurs titulaires et du hiérarchique de proximité ; elle peut également être élaborée par un groupe ad hoc. Ce n'est que par le croisement des informations, chacun parlant de la place où il est, que les dérives peuvent être évitées, dérives dues à une trop grande " personnalisation " de l'emploi, que ce soit de la part d'un titulaire ou d'un hiérarchique ". op. cit.*

classification, à travers la définition du cadre à partir duquel vont procéder les entreprises ; il apparaît également en aval de ce processus à travers l'institution de procédures de contrôle et de recours.

La structure de la nouvelle grille de classification des emplois est définie par la branche. Celle-ci, unique et continue, remet en cause la structure par avenants catégoriels de l'ancienne grille. La branche définit et hiérarchise le nombre de groupes au sein desquels les entreprises pourront classer les emplois, de même que le nombre de niveaux correspondant aux différents degrés de positionnement des salariés au sein de chaque groupe d'emplois. Ainsi, sont classés par exemple dans le groupe 1 " les salariés dont les activités impliquent la réalisation de tâches simples ou répétitives " ; sont classés dans le groupe 2 " les salariés dont les activités requièrent une qualification correspondant aux exigences spécifiques d'un métier ".

Les critères de classement des emplois sont explicitement définis dans l'accord. Par ailleurs, celui-ci comporte également un appendice intitulé " illustrations de positionnement dans les principaux groupes de classification ", lesquelles correspondent en quelque sorte à des emplois-repères où sont présentés certains emplois caractéristiques de chaque groupe, même si leur énoncé n'est inscrit dans l'accord qu'à titre indicatif.

" Les emplois-repères définis ci-après à titre indicatif ont pour objet d'illustrer la grille de classification et d'aider les entreprises, uniquement lors de sa mise en place, à classer les activités exercées par les salariés les unes par rapport aux autres en garantissant ainsi une cohérence d'une entreprise à l'autre, à l'intérieur de la branche. Cette liste n'a pas de caractère exhaustif ni de caractère normatif [...]."

Bien que n'ayant aucune valeur normative, selon les signataires, ces descriptions d'emplois-repères constituent néanmoins une référence collective d'évaluation et de classement des emplois pour l'ensemble des entreprises de la profession et pour les représentants des salariés.

Les procédures de suivi de la mise en œuvre des classifications acquièrent par ailleurs une importance déterminante dans l'encadrement des pratiques développées par les entreprises. C'est là un point capital du compromis dont résulte la signature de cet accord par les organisations syndicales signataires.

Une commission nationale d'interprétation et d'arbitrage (CNIA), paritaire, est ainsi créée au niveau de la branche « pour examiner les questions de principe d'interprétation des dispositions du présent accord se posant à partir de " l'examen des cas individuels ou non ", et dont les avis, " lorsqu'ils sont donnés à la majorité des deux collèges, ont la même valeur contractuelle que les clauses du présent accord ". »

L'accord prévoit également des procédures de suivi du processus au sein même de l'entreprise, associant les salariés et leurs représentants. Perçue comme une forme d'ingérence des organisations syndicales dans l'entreprise, le SNIP s'est longtemps opposé à l'institution d'instances de suivi des accords à ce niveau. L'intervention de l'État lors de la signature des accords a cependant permis de faire admettre à ce dernier, sous l'impulsion du SNPADV, la création de commissions techniques de classification (CTC) au sein des entreprises. La composition de ces commissions est cependant laissée à l'initiative de l'entreprise, " en concertation avec les délégués syndicaux ". Outre le suivi des différentes étapes de mise en place des classifications, ces commissions ont vocation à être saisies, par les salariés ou par les délégués du personnel, en cas de " difficultés qui pourraient survenir lors de la mise en place du présent accord tenant au déroulement du processus de mise en place, ou à des divergences graves nées d'une interprétation différente des principes généraux ou de l'esprit qui ont présidé à l'élaboration du nouveau système de classification ". Enfin, chaque salarié, directement ou par le biais des délégués du personnel, a la possibilité, dans un délai de trois mois à partir de la notification de son classement, de déposer une réclamation auprès de sa hiérarchie ou, le cas échéant, auprès de la CTC. Une hiérarchisation des recours est ainsi définie au sein de l'entreprise, auprès des responsables hiérarchiques et le cas échéant, auprès de la CTC, la CNIA n'étant saisie qu'en dernière instance.

Le compromis qui se construit entre les signataires autour de cette nouvelle grille de classification<sup>46</sup> repose donc sur l'acceptation d'une décentralisation des classifications professionnelles vers l'entreprise,

---

<sup>46</sup> Les ressorts de ce compromis renvoient bien entendu également aux deux autres accords de branche conclus simultanément.



en contrepartie de l'institution de procédures, nationales et dans les entreprises, qui visent à encadrer et le cas échéant, à corriger, les conditions de leur mise en œuvre par les entreprises. Ce faisant, ce qui est en jeu à travers cette nouvelle grille, c'est une remise en cause des référents collectifs associés traditionnellement à la définition conventionnelle des hiérarchies d'emploi (ancienneté, coefficient, catégories professionnelles) et la recherche, à travers la référence au travail réel, de nouveaux critères de légitimation des hiérarchies professionnelles et salariales. À travers la décentralisation des nouvelles hiérarchies d'emploi, c'est la conception même du rôle de la branche dans la régulation sociale qui est aujourd'hui en cours de redéfinition (cf. chapitre 2).

C'est précisément cette absence de normalisation des classifications professionnelles par la branche qui cristallise l'opposition des organisations syndicales non-signataires de ces accords. Pour l'essentiel, ces dernières critiquent fortement le manque de précision et de pondération des critères de classement des emplois, et contestent l'absence de procédures collectives de validation des compétences individuelles des salariés. De plus, elles s'opposent au manque de pouvoir accordé aux organisations représentatives des salariés, tant au niveau national qu'au niveau de l'entreprise, dans le suivi et le contrôle de la mise en œuvre de l'accord de classification de l'entreprise.

### *2.2.2. Un compromis entre suppression de l'ancienneté et reconnaissance des compétences*

Instituant la reconnaissance des compétences acquises comme principe d'évolution professionnelle, l'accord relatif à la formation professionnelle a rencontré l'adhésion de la plupart des organisations syndicales (ce qui n'est pas le cas de l'accord relatif à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, auquel se sont vivement opposées la CGT et la CGT-FO (cf. supra)). Le SNIP a cependant refusé la signature isolée de l'un de ces accords, les trois accords " classifications, formation et évolution professionnelle " étant conçus comme un tout indissociable. Il s'agissait en effet, à travers ces trois accords, de substituer aux progressions automatiques à l'ancienneté des cadres et des visiteurs médicaux (accord classification), un principe d'évolution professionnelle, commun à l'ensemble des catégories de salariés, fondé sur l'acquisition et la reconnaissance de nouvelles compétences ; la formation professionnelle apparaît comme l'un des moyens de développer les compétences individuelles (accords formation et évolution professionnelle). En quelque sorte, alors que l'accord classification institue les fondements d'une individualisation des progressions de carrière, à travers la reconnaissance des compétences acquises et mises en œuvre par le salarié, les deux autres accords fixent le cadre institutionnel de cette individualisation autour de la construction de parcours de professionnalisation.

*Une individualisation des carrières fondée sur la reconnaissance des " compétences acquises et mises en œuvre ".*

Si le nouvel accord de classification supprime les progressions automatiques des cadres et des visiteurs médicaux, il définit en revanche un principe de progression, fondé sur la reconnaissance des compétences individuelles, commun à l'ensemble des catégories de salariés. Dans la nouvelle grille, le positionnement des salariés ne se fait plus uniquement en fonction de l'activité exercée. Celle-ci définit en effet le groupe au sein duquel le salarié pourra évoluer entre les différents niveaux prévus par l'accord.

*" Le positionnement d'un salarié dans les niveaux de classification d'un groupe correspond principalement à différents stades d'évolution professionnelle du salarié dans l'exercice d'un même type de compétences (compétences acquises et mises en œuvre dans la fonction)<sup>47</sup> ".*

La structure de la nouvelle grille de classification, unique et continue, vise alors, pour les signataires, à favoriser les décroissements des filières professionnelles et à permettre une plus grande mobilité des salariés.

*" Afin de donner pleine application aux principes d'unicité et de continuité de la grille de classification posés par le présent accord et de favoriser ainsi le continuum des évolutions professionnelles, la nouvelle grille ne fait pas référence aux catégories professionnelles [...] ".*

---

<sup>47</sup> Souligné par nous.

De même, l'accord tend à remettre en cause les cloisonnements traditionnels d'évolution vers des activités à dominante technique ou vers des activités à dominante d'encadrement, et ouvre ainsi potentiellement de nouvelles perspectives d'évolution pour des catégories de salariés freinées jusqu'alors par l'insuffisance du nombre de postes d'encadrement.

“ Les activités à dominante technique et les activités à dominante d'encadrement sont au même titre indispensables au développement de l'entreprise. En conséquence, sur les 11 groupes de classification de la grille, 6 recouvrent à la fois des activités à dominante technique et des activités à dominante d'encadrement (groupes 4 à 9) ”.

Les signataires de cet accord ont ainsi entériné le principe d'une individualisation des carrières. Pour le SNIP, ce principe permet aux entreprises de sortir de la référence à l'ancienneté, et d'adopter d'autres critères de gestion de la main-d'œuvre, critères centrés sur une évaluation des salariés en référence aux compétences effectivement acquises et mises en œuvre par ces derniers. Pour la CFDT, ce principe permet avant tout d'ouvrir potentiellement des perspectives d'évolution professionnelle à des catégories de salariés qui jusqu'alors n'en avaient pas. Néanmoins, la mise en œuvre de ce principe suppose la construction simultanée d'un cadre qui permette de formaliser et d'objectiver les étapes de ces évolutions individualisées de carrière.

#### *Un encadrement de l'individualisation à travers l'institution de parcours de professionnalisation*

L'institution de parcours de professionnalisation constitue l'objet principal de l'accord sur “ la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et l'évolution professionnelle des salariés ”. L'organisation de tels parcours repose sur l'organisation d'entretiens individuels permettant d'évaluer régulièrement le travail des salariés. Ces entretiens visent à la fois à mesurer les compétences acquises, et à mesurer celles à acquérir en vue de l'évolution professionnelle future du salarié. Pour ce faire, l'entreprise est appelée à “ mettre en évidence des niveaux de progression à l'intérieur des activités confiées, afin de définir un parcours de professionnalisation pour chaque collaborateur lui permettant d'évoluer progressivement au sein de son groupe, voire de changer de groupe de classification ”. En imposant que “ ces niveaux de progression soient clairement définis en termes de contenus, de moyens et d'objectifs ”, la mise en place de ces parcours suppose l'élaboration préalable, par les entreprises, d'outils d'analyse des emplois et des compétences.

Le développement de démarches de gestion anticipée des compétences au sein des entreprises est en effet l'une des motivations essentielle du SNIP à travers ces dispositions. Pour la CFDT, l'outillage mis en place par l'entreprise doit permettre d'objectiver la construction de ces parcours. En ce sens, l'accord complémentaire sur la formation professionnelle, qui vise à “ optimiser la place de la formation dans les processus d'évolution professionnelle ”, précise le rôle de la branche dans cette démarche “ d'outillage ” des entreprises pour la construction des évolutions professionnelles de leurs salariés. Les signataires de ces accords s'engagent ainsi notamment à développer des procédures de validation des acquis professionnels et à mettre en place des certificats de qualification professionnelle (CQP).

Par ailleurs, l'accord définit certaines dispositions qui empruntent à la logique traditionnelle de progression à l'ancienneté. La durée maximale de passage au premier niveau de chaque groupe (niveau A) pour les salariés débutant dans la vie active est définie pour les groupes 1 à 6, celle-ci allant de six mois à deux ans. De plus est instauré un “ capital individuel formation de développement professionnel en faveur des salariés qui n'auraient pas eu d'évolution professionnelle pendant une période au moins égale à 7 ans ”, cette garantie n'étant offerte qu'une seule fois au salarié au cours de sa vie professionnelle. Le salarié peut alors suivre une formation lui permettant d'accéder à un niveau de qualification supérieur, laquelle peut donner droit à des points de classification si le salarié ne bénéficie pas dans un délais d'un an d'une évolution professionnelle. Ces dispositions, introduites à la demande des organisations syndicales, servent en quelque sorte de “ garde-fou ” à l'individualisation des évolutions professionnelles.

Ainsi, à partir d'une remise en cause des progressions à l'ancienneté réclamée par un grand nombre d'entreprises au nom d'une plus grande flexibilité, le SNIP souhaitait inciter les entreprises à développer de nouveaux outils de gestion de l'emploi et des compétences pour leur permettre de mieux anticiper les évolutions en cours au sein de la profession. De son côté, la CFDT a accepté le principe d'une

individualisation des carrières, au nom d'une plus grande équité entre les différentes catégories de salariés, en faisant de la formation professionnelle le ressort principal de ces évolutions et en formalisant cette individualisation dans le cadre de parcours de professionnalisation.

Le manque de référents collectifs d'évaluation des compétences individuelles reste un des principaux arguments invoqués par la CFTC et la CFE-CGC pour s'opposer à la signature de ces accords, lesquels n'étaient de toute façon pas dissociables de l'accord de classification. L'opposition de la CGT et de la CGT-FO repose plus fondamentalement sur le refus idéologique de toute forme de gestion anticipé de l'emploi et des compétences, synonyme pour ces dernières de gestion des sureffectifs et d'exclusion.

### *2.2.3. Des " dispositions particulières " qui préservent la spécificité des visiteurs médicaux*

Le poids historique des visiteurs médicaux dans le système de relations professionnelles de la branche en a fait un enjeu central de la négociation relative aux classifications professionnelles. Le compromis relatif à cette catégorie auquel sont parvenus les signataires de cet accord constitue un élément non négligeable du refus de signature de l'accord sur les classifications, et par conséquent de l'ensemble des accords de juin 1994 (cf. supra), des autres organisations syndicales.

La suppression des progressions automatiques des visiteurs médicaux, fondées sur l'ancienneté dans l'ancienne convention collective de la branche, constituait un point de départ incontournable de la révision du système de classification souhaitée par l'organisation patronale. Pour la CFDT, les accords relatifs à la formation initiale des visiteurs médicaux signés en 1988 et en 1992, en instituant un contrôle paritaire de l'accès à cette formation et de la délivrance des cartes professionnelles, ont permis de stabiliser l'identité professionnelle de ces derniers et rendu possible la remise en cause des garanties conventionnelles sur lesquelles s'ancraient jusqu'alors en partie cette identité (cf. supra). C'est sur cette base que la CFDT s'est engagée dans une négociation visant à définir de nouveaux principes d'évolution professionnelle communs à l'ensemble des catégories de personnel de la branche. Néanmoins, l'accord de classification comporte un certain nombre de dispositions qui préservent la spécificité de cette catégorie.

Ainsi, le chapitre XVI de l'avenant 2 de cet accord, relatif aux dispositions particulières communes à l'ensemble des salariés (embauche, période d'essai, délais-congés...), définit les conditions particulières d'emploi de cette catégorie (embauche, rupture du contrat de travail, salaires, déplacements et frais postaux, assurance). Cette disposition, qui reprend pour l'essentiel l'annexe catégorielle de l'ancienne classification, constitue l'une des trois conditions énoncées par le SNPADV rendant possible la signature des accords de juin 1994. Outre les conditions générales d'emploi, ce chapitre reprend la définition de l'activité des visiteurs médicaux.

" Est considéré comme exerçant la profession de visiteur médical, tout salarié dont les fonctions comportent, de façon exclusive et en dehors de toute activité commerciale [...] la présentation ou le rappel d'une ou de plusieurs spécialités pharmaceutiques afin d'en permettre la meilleure connaissance et une meilleure utilisation par les membres du corps médical ".<sup>48</sup>

Par conséquent, la réaffirmation du caractère non commercial de la fonction de visiteur médical préserve ces derniers de toute obligation de résultats, qui ne peut dès lors servir de critère en cas de licenciement.

Sur le plan de la classification, les visiteurs médicaux bénéficient également de dispositions spécifiques. Ainsi, alors que les emplois-repères figurant en appendice de l'accord de classifications sont définis " à titre indicatif " et sans " caractère normatif ", un seuil d'accueil y est défini pour les visiteurs médicaux :

" Les visiteurs médicaux, tels qu'ils sont définis par les dispositions du chapitre XVI de l'avenant 2 – " Dispositions particulières " –, ne peuvent être classés, en application de la présente classification, dans un groupe de classification inférieur au groupe 5 ".

---

<sup>48</sup> Souligné par nous.

Par ailleurs, l'emploi de visiteur médical est le seul qui apparaisse, à travers ces emplois-repères, dans deux groupes différents, le groupe 5 et le groupe 6. Les visiteurs médicaux bénéficient ainsi de fait de perspectives d'évolution professionnelle plus étendues dans le cadre de leur emploi, le passage d'un groupe à l'autre relevant pour les autres salariés d'un changement d'activité professionnelle.

## CONCLUSION

Les jalons posés dans ces accords pour encadrer et contrôler les pratiques internes d'évaluation et de classification des entreprises (commissions de suivi au niveau de la branche et dans les entreprises, dispositions particulières fixant des garanties collectives minimales) laissent ainsi une grande autonomie à ces dernières dans l'élaboration des nouvelles classifications professionnelles. Cette autonomie est cependant porteuse d'un certain nombre de risques qui renvoient au rôle traditionnel de la branche dans la régulation du marché du travail, lequel repose sur l'harmonisation des pratiques de classification des entreprises du secteur. En effet, une trop grande hétérogénéité des systèmes de classification des entreprises conduirait à bloquer toute forme de mobilité professionnelle au sein du secteur. Si la mobilité n'était pas jusqu'alors une caractéristique importante du fonctionnement des marchés internes du travail des entreprises, l'internationalisation de l'industrie pharmaceutique pourrait cependant modifier cette donnée. Par ailleurs, le contrôle exercé potentiellement par les organisations syndicales à travers les CTC repose pour une large part sur la présence dans les laboratoires pharmaceutiques de délégués syndicaux, sur leur maîtrise des accords et sur leur capacité à mobiliser les salariés en cas de problème.

C'est précisément sur ces risques que se focalisent les craintes des organisations syndicales non-signataires, qui vont s'efforcer de contrôler le processus de mise en œuvre des accords pour en limiter les dérives possibles. Dans le même temps, les signataires vont engager des démarches d'accompagnement des différents acteurs de l'entreprise, directeurs des ressources humaines et salariés, afin de favoriser la mise en cohérence des pratiques décentralisées des entreprises. Ainsi, l'action du SNIP va s'orienter, à travers l'information et la formation des responsables de projet, l'organisation de réseaux de DRH, ou encore la diffusion de documentation de référence, sur l'homogénéisation des pratiques des entreprises. De son côté, la CFDT va procéder à la formation " d'experts " de branche dont la mission relève d'une démultiplication de la formation des délégués syndicaux sur l'analyse du travail réel, l'objectif étant de faire des salariés des acteurs à part entière du processus de classification.



## **CHAPITRE 2**

---

# **DES STRATÉGIES DIVERSIFIÉES DE MISE EN ŒUVRE DES ACCORDS PAR LES ACTEURS DE BRANCHE**



Les accords signés en juin 1994 s'inscrivent dans une nouvelle logique de classification fondée sur la reconnaissance des compétences individuelles, en rupture avec les conceptions traditionnelles de classement des emplois. En définissant de nouveaux principes et en suggérant une démarche pour leur mise en œuvre, ils ne permettent cependant pas une application immédiate au sein des entreprises. C'est pourquoi les signataires des accords ont prévu l'organisation de formations visant à faciliter cette démarche, tel que le stipule le texte de l'accord de classification dans ses dispositions diverses :

“ la mise en œuvre du présent accord sera accompagnée d'actions d'informations et de formation tant à l'égard des entreprises qu'à l'égard des organisations syndicales représentatives des salariés afin de faciliter la mise en œuvre des principes et modalités qu'ils prévoient ”.

Le SNIP va ainsi organiser au cours du second trimestre 1995 trois journées de présentation des accords, regroupées sous le terme de “ Plan d'accompagnement des partenaires sociaux ”, destinées non seulement aux responsables des entreprises, mais également aux représentants syndicaux des différentes fédérations de la branche.

Dans le même temps, l'ampleur des enjeux que recouvre la mise en œuvre d'un système de classification professionnelle de branche fondé sur la reconnaissance des compétences individuelles a conduit l'État à soutenir le processus conduisant à leur mise en œuvre. Son action va prendre la forme originale d'un appui financier offert à toutes les fédérations syndicales, signataires et non-signataires, de la branche et destiné à l'organisation de sessions de formation de leurs adhérents, visant à les rendre plus aptes à suivre et à accompagner le processus de mise en œuvre des nouvelles classifications dans les entreprises. Ce dispositif public va ainsi favoriser la mobilisation des différentes fédérations syndicales dans la préparation de sessions de formation en direction de leurs délégués syndicaux.

Deux enjeux différenciés apparaissent alors pour les différents acteurs de la branche, selon qu'ils adhèrent ou non au principe de décentralisation des classifications professionnelles au niveau de l'entreprise.

Les actions d'accompagnement organisées par les signataires ont une double finalité. Il s'agit d'une part d'informer et de former les acteurs de l'entreprise à la nouvelle logique de classification définie par la branche, c'est-à-dire les DRH responsables de la mise en œuvre de la classification pour le SNIP, et les délégués syndicaux et les salariés des entreprises pour le SNPADV et la CFDT ; il s'agit dans le même temps de préciser le rôle joué par la branche face à des entreprises qui bénéficient d'une plus grande autonomie vis-à-vis de cette dernière. On peut lire en ce sens les actions engagées par le SNIP comme une démarche de redéfinition de son rôle en tant que “ centre de ressources ” au service des entreprises. Pour la CFDT, cette démarche consiste à faire des salariés des acteurs de leur classification et de leur évolution professionnelle.

Les actions engagées par les organisations syndicales non-signataires reposent sur une finalité toute autre. Celles-ci, favorables au rôle traditionnel de normalisation des classifications professionnelles par la branche, s'opposent en effet fondamentalement à l'autonomie accordée aux entreprises dans ce domaine. Leur action, qui vise en partie à dénoncer les conséquences des accords de juin 1994 perçues comme défavorables pour les salariés, va alors consister à développer la vigilance de leurs délégués face aux risques de dérives en termes de déclassement des emplois et des hommes et de leurs rémunérations minimales, et à préparer ces derniers à engager, le cas échéant, des procédures de recours.

Nous présenterons dans un premier temps la dynamique d'accompagnement des accords de branche initiée par le SNIP, qui précise le rôle que ce dernier entend jouer face aux entreprises de la profession (constitution de réseaux interentreprises, recours à des cabinets conseils, développement d'une expertise). Les stratégies et les actions engagées par l'ensemble des organisations syndicales, signataires et non-signataires des accords, seront ensuite évoquées les unes après les autres<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Cette présentation est faite selon un ordre alphabétique.



## **1. LE SNIP : UNE LÉGITIMATION DE LA BRANCHE EN TANT QUE CENTRE DE RESSOURCES POUR LES ENTREPRISES**

Dès 1994, le SNIP élabore un " plan d'accompagnement " sur la mise en place des accords collectifs du 28 juin 1994 comprenant un ensemble d'actions d'information et de formation qui visent à accompagner les entreprises dans le processus de mise en œuvre des accords de branche.

Dans le cadre des dispositions prévues par l'accord, le SNIP organise au début de l'année 1995 trois journées paritaires d'information sur les trois accords signés par les partenaires sociaux de la branche. Ces journées s'adressent aux directeurs des ressources humaines ou aux chefs de projets désignés pour la mise en œuvre des classifications, ainsi qu'aux délégués syndicaux de toutes les organisations syndicales de la branche<sup>50</sup>. Ces journées ont été animées par différents consultants : Towers Perrin, Stratégence, Towers, mais également par des intervenants de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) et du SNIP.

La première journée, du 5 avril 1995, s'est déroulée en deux temps : l'objectif était de rappeler comment les trois accords du 28 juin 1994 s'intègrent aux différents aspects et composantes de la gestion des ressources humaines<sup>51</sup>. Cette présentation, comme celles des journées suivantes, a été suivie d'échanges basés sur le principe des questions/réponses entre partenaires sociaux, membres des DRH et représentants de la commission sociale du SNIP. Cette dernière partie a donné lieu à des échanges vifs et nourris, faisant apparaître la fragilité du compromis signé par une minorité des acteurs de la branche. La seconde journée, du 25 avril 1995, portait sur la mise en œuvre de la nouvelle classification (finalité et principes généraux de l'accord, actions à engager, et démarche de mise en œuvre selon que l'entreprise dispose ou non d'un système interne de classification). La dernière journée d'information, qui s'est déroulée le 15 mai 1995, a porté sur la mise en œuvre des accords GPEC et évolutions professionnelles et formation professionnelle (rappel des liens de complémentarité entre les trois accords, principes sur lesquels reposent ces deux accords, modalités de mise en œuvre de ces principes, et enfin, développement de nouvelles relations entre les partenaires sociaux -branche/entreprises).

Outre ce plan d'accompagnement des partenaires sociaux, le dispositif d'accompagnement que le SNIP met en place dès 1994 peut être présenté, selon nous, autour de deux axes principaux. Le premier porte sur l'institution d'une dynamique d'interaction forte entre les entreprises et le syndicat national, favorisant une meilleure perception des difficultés de ces dernières et de leurs besoins. Le second, qui repose en partie sur les mêmes actions, porte sur la diffusion d'une conception commune de la nouvelle classification et de la logique sur laquelle elle s'appuie<sup>52</sup>.

### **1.1. Une dynamique d'interaction SNIP/entreprises**

À travers l'organisation de formations destinées plus précisément aux chefs de projets chargés de la mise en œuvre des classifications au sein des entreprises, la création de clubs d'échanges, le développement de chantiers animés par l'observatoire des métiers, et l'institution d'un bulletin de liaison, le SNIP tend non seulement à renforcer ses liens avec ses adhérents afin de mieux répondre à leurs besoins, mais également à initier une dynamique d'échanges entre les entreprises de la profession, dans laquelle la branche se positionne comme le pivot.

---

<sup>50</sup> 70 places étaient réservées aux membres des organisations syndicales et 70 places aux autres acteurs d'entreprise, principalement occupées, selon le SNIP, par des groupes projets internes aux entreprises, des membres des CTC et des délégués du personnel.

<sup>51</sup> En particulier, ont été abordés le nouvel environnement et les nouveaux enjeux de l'industrie pharmaceutique et leurs conséquences sur l'emploi d'une part, et l'inscription du projet professionnel du salarié dans le cadre de la gestion des ressources humaines et de la stratégie de l'entreprise d'autre part.

<sup>52</sup> L'observatoire des métiers, créé en septembre 1993 par le SNIP à la suite de l'étude réalisée dans le cadre du contrat d'études prévisionnelles (CEP), de même que l'observatoire de l'emploi, créé en juillet 1995, vont jouer un rôle central d'animation et d'expertise dans la plupart des actions qui seront développées par ce dernier dans le cadre de ce dispositif.

### *1.1.1. Des formations ciblées sur les chefs de projets*

Dans le cadre de son plan d'accompagnement des entreprises, le SNIP organise dès 1994 des sessions de formation destinées aux responsables de projet classification (personne appartenant le plus souvent à la direction des ressources humaines) de chaque laboratoire pharmaceutique, au statut souvent disparate (chargé de formation, assistant DRH, comptable – dans les PME, analyste du travail). Ces formations s'adressent aux PME comme aux grandes entreprises en étant adaptées aux besoins spécifiques de chaque type d'entreprise. Elles s'articulent autour de quinze modules qui vont se dérouler sur plusieurs années et dont les thèmes ont porté : en 1995, sur la gestion stratégique de l'emploi, le pilotage du projet, la description et l'évaluation des emplois, la gestion de la compétence, la gestion des parcours de professionnalisation ; en 1996, sur la gestion des compétences appliquée à la visite médicale, l'évaluation de la compétence, des performances et des potentiels, la mise en place d'une politique de rémunération fondée sur les nouvelles classifications, la rémunération des forces de vente ; en 1997 sur la mise en place de l'accord formation et sur la formation qualifiante GPEC et le plan de formation ; et enfin, dans un module à venir en 1998, sur la GPEC. Pour animer ces formations, le SNIP a eu recours à une série de consultants extérieurs, mais il a également mobilisé ses propres ressources internes (notamment l'observatoire des métiers).

Ces formations constituent un lieu d'échanges directs avec les entreprises, et vont être l'occasion pour le SNIP de concevoir et de développer de nouvelles actions en réponse aux attentes exprimées à cette occasion par ces dernières.

### *1.1.2. La création de réseaux interentreprises*

L'appui méthodologique que constitue la présentation d'outils facilitant la mise en œuvre de l'accord de classification a permis aux DRH et aux chefs de projets de mieux appréhender la nature de la démarche à mettre en œuvre pour élaborer les nouvelles hiérarchies professionnelles et salariales. Mais un soutien plus important encore leur a semblé nécessaire pour mobiliser leurs propres équipes sur le terrain. Ainsi, à la suite d'un module de formation en direction des chefs d'entreprise sur la " gestion de projet " animé par Breggs Consultants et le SNIP, l'organisation patronale va s'engager dans une démarche complémentaire, en s'appuyant sur l'observatoire des métiers : travailler avec les chefs de projets selon une démarche de résolution de problèmes. Vont ainsi être constitués plusieurs clubs de projet au sein desquels une cinquantaine de laboratoires (dont une dizaine de PME) vont échanger et confronter leurs difficultés et leur expérience en matière de description et d'évaluation des emplois et des compétences. C'est l'observatoire de l'emploi qui va animer ces clubs tous les mois. L'objectif poursuivi par le SNIP à travers ces clubs est d'assurer une remontée régulière des préoccupations des entreprises du secteur. " L'objectif des entreprises et du SNIP était de disposer d'un lieu d'échange d'expériences et la mise en place des accords de juin 1994 a été l'occasion de donner du " grain à moudre ". Suspendue en janvier 1997, alors que les classifications d'entreprises sont entrées en vigueur, l'activité de ces clubs est cependant réactivée en juin 1997 pour aider à l'élaboration d'un tableau de bord de suivi des classifications.

Par ailleurs, les chantiers engagés par l'observatoire de l'emploi sont très liés aux problèmes évoqués lors de ces rencontres de club. Ces chantiers sont développés au sein de groupes de travail composés d'entreprises volontaires, et permettent là encore à ces dernières de confronter et d'échanger, sur la base de leur expérience, leur perception des problèmes de la profession. Mis en place dans la continuité des clubs de projets, ces chantiers développent cependant des thèmes de réflexion qui vont au-delà de la mise en place des classifications professionnelles. Ainsi, si l'évolution professionnelle, la formation, le repérage de passerelles intermétiers s'articulent étroitement à la mise en œuvre des accords de juin 1994, on trouve aussi des thèmes plus généraux tels que les salaires et la politique de rémunération ou l'aménagement du temps de travail. Par conséquent, ces chantiers sont porteurs d'une dynamique d'échanges entre entreprises qui va au-delà de la période de mise en œuvre des accords à l'occasion de laquelle ils ont été institués.

### *1.1.3. Les bulletins de liaisons du SNIP*

La dynamique d'interaction SNIP/entreprises qui s'enclenche à travers les formations et la mise en place des clubs de projets issus de ces formations, passe également par l'instauration de bulletins de liaisons que les membres de la direction des affaires sociales, de l'emploi et de la formation du SNIP diffusent à l'ensemble des entreprises de la profession sous la forme de questions/réponses. En effet, suite à de multiples questions posées par ces dernières au syndicat patronal, ce dernier a élaboré un support de diffusion, à l'ensemble de la profession, des réponses apportées à chacune d'entre elles. Les entreprises disposent ainsi d'une sorte de tribune à travers laquelle elles peuvent interpeller le SNIP sur toutes les difficultés qu'elles rencontrent dans l'interprétation et dans la mise en œuvre des accords de branche. Les questions posées par les différents laboratoires pharmaceutiques sont analysées par les membres de cette direction et les réponses sont adressées sous forme de bulletins mensuels ou trimestriels. Les réponses apportées aux chefs de projet ou aux DRH dans le cadre de ces bulletins de liaison sont d'ordre juridique ou conventionnel (c'est-à-dire qu'elles se réfèrent aux textes des accords de branche signés), ou d'ordre méthodologique lorsque la conformité de la démarche engagée dans l'entreprise ne correspond pas aux indications inscrites dans les accords. Le SNIP s'équipe ainsi d'un dispositif original de remontée des informations relatives aux difficultés d'interprétation des accords de branche, qui participe de la dynamique d'interaction qui se développe entre le syndicat patronal et les entreprises.

Cette dynamique, instaurée à l'occasion de la mise en œuvre des accords de juin 1994, tend aujourd'hui à perdurer au-delà de leur application. En effet, les actions engagées par l'observatoire des métiers se fondent sur une démarche de forte mobilisation de la profession, les entreprises étant sollicitées dans le cadre de groupes de réflexions ou à titre individuel pour participer aux travaux en cours. De même, la publication d'un premier recueil " d'initiatives Emploi " par l'observatoire des emplois s'appuie sur la mobilisation d'une cinquantaine de laboratoires qui font état de leurs pratiques innovantes en matière de qualification/employabilité, de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, d'emploi/formation, mais aussi de création d'emploi, d'insertion/réinsertion ou de temps de travail. On passe donc peu à peu d'une remontée des informations et des attentes des entreprises vers les différentes instances du SNIP, à l'instauration d'une dynamique d'échanges entre les entreprises de la profession, animée par le syndicat national, à travers laquelle le SNIP affirme sa position de centre d'information et de ressources au service des entreprises.

## **1.2. Diffusion au sein de la profession de référents communs de mise en œuvre des accords**

Si la plupart des actions engagées par le SNIP en termes d'accompagnement de la mise en œuvre des accords de juin 1994 ont renforcé le dynamisme des relations entre les entreprises et leur représentant, celles-ci ont également favorisé la diffusion d'une représentation commune de ces accords et de leur finalité. Les bulletins de liaisons vont ainsi servir à diffuser une interprétation des accords commune à l'ensemble de la profession. Par ailleurs, l'observatoire des métiers va élaborer une série de documents que l'on peut analyser comme étant des référents communs destinés aux entreprises pour la mise en œuvre des classifications professionnelles.

### *1.2.1. Une explicitation des accords à travers les bulletins de liaison*

Sur les trois ans et demi durant lesquels ces supports d'information vont fonctionner, près de trente thèmes différents ou récurrents seront abordés, au titre desquels :

- les élections professionnelles ;
- les emplois-repères et emplois-types ;
- la formation professionnelle, qualifiante ou son évaluation ;
- la gestion de la compétence dans l'emploi ;
- l'élaboration des groupes de classification ;
- les méthodes et outils permettant l'application de la nouvelle grille ;
- les modifications apportées par la branche ou l'entreprise au système de classification ;
- la politique salariale de l'entreprise ;
- la prime d'ancienneté ;
- les minima ;

- la structure de la grille de classification : utilisation et mise en place des critères classants, méthodes liées à l'instauration de ce type de classification, la transition entre les deux grilles de classification (grille Parodi de 1956 et grille à critères classants de 1994) ;
- le problème spécifique des visiteurs médicaux.

Sur chacun d'eux, le SNIP va progressivement préciser son interprétation des différentes clauses des accords. Il est intéressant de souligner que les réponses apportées par ce dernier aux entreprises ont parfois évolué dans le temps, en fonction des réactions des entreprises confrontées directement aux réalités du terrain. Ces bulletins vont ainsi servir de référent commun pour l'élaboration des nouvelles hiérarchies professionnelles et salariales et pour l'évaluation des compétences acquises à partir desquelles sont classés les salariés au sein des entreprises, sans toutefois avoir vocation à normaliser les pratiques des entreprises.

“ Les conseils, les recommandations, les explications et autres avis apportés par le SNIP dans les bulletins de liaisons n'ont qu'une valeur interprétative, ils pourraient tout au plus, en cas de saisine de la commission nationale d'interprétation et d'arbitrage, servir à préciser la position du SNIP. Seule cette commission paritaire peut donner un avis sur l'accord classifications ayant une valeur égale à celle de l'accord. Ces avis pourraient alors constituer une jurisprudence des accords ”.

### *1.2.2. Les cabinets conseils : un rôle implicite de mise en cohérence*

Le cabinet conseil Towers Perrin, opérateur du CEP conclu en 1989 dans la branche, a joué un rôle technique majeur dans l'élaboration du nouveau système de classification de la branche<sup>53</sup>. Sa maîtrise des accords et de la logique compétence sur laquelle ils reposent, éclairent en partie les raisons de son intervention, non exclusive, dans les actions d'accompagnement, organisée par l'organisation patronale. Cet organisme ne sera pas le seul, en effet, auquel le SNIP aura recours durant cette période pour s'adjoindre une expertise technique lui permettant de répondre aux besoins des entreprises. On peut soulever l'hypothèse selon laquelle le recours aux consultants extérieurs recouvre également un autre enjeu, qui réfère à la nécessité de mise en cohérence des différentes pratiques des entreprises en matière de classification. L'aval implicite accordé aux consultants présents au cours des actions organisées sous l'égide du SNIP favorise en effet l'intervention directe de ces mêmes experts au sein des entreprises. C'est en ce sens que nous parlerons de “ labellisation ” implicite par le SNIP de cabinets de conseil ayant une conception commune des accords, visant précisément à favoriser cette mise en cohérence des classifications au sein de la profession.

Il est bien entendu que les entreprises restent libres d'avoir recours ou non à un consultant extérieur, et le cas échéant, de choisir ce consultant. C'est ainsi que dans l'ensemble du secteur, parmi les dix cabinets conseils les plus sollicités par les entreprises, c'est le cabinet Hay, dont la méthode de classification diffère sensiblement de celle définie dans les accords de branche, qui sera le plus sollicité après Towers Perrin. Dans la mesure où les maisons-mères étrangères utilisaient déjà la méthode diffusée par ce cabinet pour évaluer les emplois de leurs cadres, la déclinaison à l'ensemble du personnel leur semblera aller de soi.

### *1.2.3. L'observatoire des métiers et l'observatoire de l'emploi*

L'observatoire des métiers depuis septembre 1993, de même que l'observatoire de l'emploi à partir de juillet 1995, vont jouer l'un et l'autre un rôle central dans la diffusion à l'ensemble de la profession de référents communs en matière de gestion de la main-d'œuvre centrée sur les notions de métier et de compétence. Leur action s'inscrit donc directement dans la démarche d'accompagnement des entreprises développée par le SNIP pour la mise en œuvre des accords de juin 1994, sans pour autant s'y réduire dans la mesure où la mise en œuvre de ces accords ne constitue qu'une étape dans une dynamique plus globale de développement de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences au sein des entreprises.

---

<sup>53</sup> Il a en effet apporté un appui méthodologique au SNIP pour la définition des emplois-repères et des éléments techniques sur lesquels se fonde cet accord.

*Le répertoire des métiers de l'industrie pharmaceutique*

La création de l'observatoire des métiers par le SNIP était l'une des préconisations faites dans le cadre du CEP. Son objectif initial était d'organiser une démarche de gestion prévisionnelle des emplois au sein de la branche.

“ L'observatoire est présenté dans les accords comme un outil d'informations pour les entreprises et les partenaires sociaux, en particulier en ce qui concerne l'évolution des métiers, les qualifications, etc. ”.

Après la signature des accords de juin 1994, l'observatoire s'est donné pour mission d'apporter aux entreprises les outils indispensables à l'élaboration de nouveaux outils de gestion des compétences, sans pour autant se substituer à elles.

“ Pour cela il faut disposer de méthodes et de techniques spécifiques à la gestion des compétences. Un ensemble d'outils se conçoivent, s'opérationnalisent, se généralisent dans les entreprises. La nomenclature des métiers, les référentiels de compétences, l'analyse et la prospective des métiers, l'évaluation individuelle, etc., sont autant de moyens au service d'un management rénové des ressources humaines adapté à notre temps<sup>54</sup>. La base de données qu'est le répertoire des métiers du SNIP devrait y contribuer ”.<sup>55</sup>

L'observatoire des métiers fonctionne sur une logique de produits en réponse aux besoins des entreprises du secteur pharmaceutique. L'urgence décelée au niveau des laboratoires pharmaceutiques dans la mise en œuvre de l'accord de classification était d'opérer un repérage et une connaissance des métiers. Le répertoire des métiers, publié fin 1995, répond précisément à cet objectif. Il repose sur trois types d'outils.

La nomenclature des emplois-types du secteur, fondée sur les métiers spécifiques et les métiers d'appui, propose “ une représentation ordonnée des emplois-types de la Branche ” classés en grandes familles professionnelles (recherche, développement, production, commercialisation). Chaque emploi est ainsi qualifié et assorti d'une liste des principales activités qui “ ne constitue pas bien sûr une description exhaustive ”.

Le répertoire des fiches métiers constitue une base de données visant à guider les entreprises dans leur analyse qualitative des emplois. “ Le répertoire des métiers et les fiches qui le constituent ont pour finalité de constituer un référent commun sans volonté de modéliser, de normer ou de figer ”. Chaque fiche identifie la famille professionnelle d'appartenance, énumère les différentes appellations possibles du métier considéré, en définit la mission générale et le niveau de formation requis, puis liste de façon détaillée les activités principales du métier (conception, réalisation, suivi/contrôle, management) ainsi que les compétences requises (en savoir-faire principaux et en connaissances associées).

Les référentiels métiers, qui sont des référentiels de compétences issus de l'analyse exhaustive et détaillée des métiers, constituent enfin l'outil complémentaire de ce répertoire.

“ Conçus selon une méthode participative qui associe les acteurs du métier, leur hiérarchie et leur environnement, ils fournissent grâce à un travail interentreprises l'image la plus précise possible de l'exercice du métier, des résultats attendus, des compétences requises pour exercer le métier, des moyens et ressources identifiés comme nécessaires pour exercer le métier ”.

Pour les membres de l'organisation patronale, les outils élaborés par l'observatoire des métiers doivent ainsi servir de référents aux entreprises pour les aider à élaborer leurs propres outils d'évaluation des emplois et des compétences. En ce sens, le SNIP n'entend pas se substituer à ces dernières dans leur démarche d'appropriation des accords de branche.

---

<sup>54</sup> Cf. chapitre 3 pour les outils d'évaluation individuelle et les référentiels de compétences mis en place par les entreprises.

<sup>55</sup> Cf. répertoire des métiers de l'industrie pharmaceutique.

“ Le répertoire des métiers du SNIP a pour objectif de faciliter le travail de description des métiers. La capacité pour l'entreprise de s'approprier ce répertoire, en l'adaptant à ses réalités quotidiennes, sera déterminante pour construire son outil spécifique ”.

#### *Les chantiers de l'observatoire de l'emploi*

L'observatoire de l'emploi répond à un objectif qui diffère de celui de l'observatoire des métiers. En effet, le thème de l'emploi fait entrer en ligne de compte des paramètres qui ne sont pas de même nature, qui ne couvrent pas le même champ, qui n'ont pas le même environnement, qui n'exigent pas le même mode de traitement. Les données de l'emploi sont autant externes qu'internes et incluent aussi bien des éléments concernant le marché du travail que ceux relatifs au marché interne de l'industrie pharmaceutique. La mise en place d'un tableau de bord de l'emploi permet ainsi d'isoler des indicateurs pertinents de suivi. La démarche et la finalité restent cependant les mêmes que ceux de l'observatoire des métiers. Les actions engagées reposent sur une forte mobilisation des entreprises, dont les dirigeants sont réunis en groupes de travail, et les résultats produits, diffusés dans le cadre des “ cahiers de l'observatoire ” ont vocation à servir de référents communs à l'ensemble de la profession. Une série de chantiers ont ainsi été engagés sur des thèmes proches de ceux des accords.

*La formation* occupe ainsi une place importante dans les réflexions engagées par la profession. Celles développées sur la relation emploi/formation portent en particulier sur la négociation de contrats d'objectifs (notamment en Ile de France) et sur l'expérimentation d'actions relatives à la validation des acquis professionnels. Par ailleurs, l'observatoire tente d'optimiser l'application de l'accord sur la formation professionnelle afin d'obtenir une meilleure visibilité du marché du travail, en termes de qualifications disponibles et de pratiques de formation continue, par une enquête sur la formation continue dans la branche et par la conception d'un plan d'accompagnement de la mise en place de l'accord formation de 1994.

*L'évolution professionnelle* constitue un autre axe central des réflexions développées dans ce cadre. L'observatoire élabore en effet un guide méthodologique de gestion des parcours professionnels afin d'aider les entreprises à formaliser des outils de gestion des compétences par un repérage des parcours professionnels existants ou possibles, par proximité de compétences. Il s'agit de fournir de la sorte un appui méthodologique et technique aux entreprises dans la durée. Plus précisément, un groupe de travail est chargé d'identifier des *passerelles intermétiers*, à travers une démarche qui s'inscrit dans le prolongement de celle du répertoire des métiers relative à l'analyse des métiers spécifiques de l'industrie pharmaceutique, afin de préciser les évolutions professionnelles possibles pour chaque métier décrit dans le répertoire. La consolidation des informations sur les passerelles a abouti à la construction de “ parcours-types d'évolution ” pour un métier donné et à définir les conditions de passage entre deux métiers.

Cependant, d'autres thèmes plus généraux font également l'objet de chantiers de l'observatoire (salaires et politiques de rémunération ; aménagement du temps de travail, etc.).

Après la signature des accords de juin 1994, le SNIP va donc élaborer un véritable plan d'accompagnement dont les axes principaux sont, selon nous, l'instauration d'un réseau d'échanges interentreprises et sur diffusion de référents communs. Ce plan, d'abord ciblé sur la mise en œuvre des accords de juin 1994, a cependant initié une dynamique qui va au-delà de l'application de ces accords, et tend à tracer les contours de nouvelles relations entre la branche et les entreprises, à travers lesquelles se construisent de nouvelles formes de régulations professionnelles fondées davantage sur l'incitation que sur la définition de règles normatives.

En effet, la multiplication des échanges interentreprises autour des descriptions d'emploi et des compétences et de leur évaluation, qui s'organisent dans les clubs de projets, dans le cadre des formations, ou à travers les actions développées par l'observatoire des métiers, favorise une mise en cohérence des pratiques d'entreprise, renforcée par les référents communs diffusés par le SNIP.

## 2. LA CFDT : UNE MOBILISATION DES SALARIÉS AUTOUR DE LA REQUALIFICATION DU TRAVAIL

À travers la signature des accords de juin 1994, la CFDT a accepté le principe d'une décentralisation de la construction des classifications professionnelles au niveau de l'entreprise (cf. supra) dans la mesure où les nouvelles hiérarchies d'emplois se fondent sur un principe de description et d'évaluation des emplois et des hommes en référence au travail réel. C'est précisément autour de cette reconnaissance du travail réel que se cristallisent la plupart des enjeux qui ont conduit cette fédération à s'engager dans un tel processus (requalifier les salariés, et faire de ces derniers des acteurs du processus de classification). Ce sont ces enjeux que l'on retrouve dans les actions d'accompagnement de la mise en œuvre des accords qu'elle va organiser. C'est pourquoi la mobilisation des salariés et des militants d'entreprise va constituer l'objectif principal des actions d'accompagnement de la mise en œuvre des accords qu'elle met en place.

Ainsi, dès 1994, cette fédération organise des actions d'information en direction de ses délégués syndicaux d'entreprise sous la forme de sessions animées par les négociateurs dans les différentes unions régionales auxquelles ils appartiennent. Cinq journées sont organisées sur ce modèle permettant de former plus de 80 délégués syndicaux au contenu des accords de branche dans le courant de l'automne 1994. Début janvier 1995, huit autres journées seront animées, regroupant plus de 120 militants. L'appui financier de l'État va alors servir à la mise en œuvre d'une démarche plus globale qui va prendre corps autour de la formation " d'un groupe d'experts " dont nous allons présenter l'objectif et la finalité.

### 2.1. Un enjeu de requalification des salariés fondé sur la reconnaissance du travail réel

La CFDT a adopté dans le cadre de l'aide accordée par l'État, le principe d'une formation technique permettant à un nombre restreint de représentants nationaux de maîtriser la logique d'évaluation et de classement des compétences individuelles, et de la diffuser auprès des sections territoriales et des délégués syndicaux d'entreprise. La FUC a alors fait appel à l'Institut pour l'amélioration des conditions de travail (Inpact), organisme composé d'intervenants spécialisés en ergonomie et en psychologie ou sociologie du travail, proches de la CFDT<sup>56</sup>. Les échanges entre le secrétaire général et les responsables de l'Inpact ont conduit à la conception d'une formation visant à former un petit groupe d'experts<sup>57</sup>, dénommés " formateurs ressources ", autour de deux principes clés : celui de la formation-action d'une part, celui de la démultiplication de la formation d'autre part.

Le principe de la formation-action repose sur l'alternance de périodes de formation, au cours desquelles les stagiaires sont accompagnés dans une démarche d'appropriation d'outils et de méthodes. Viennent s'intercaler des périodes d'intervention sur le terrain qui reposent sur une mise en œuvre pratique des supports techniques acquis en formation. Entre chaque session, les membres du groupe sont incités à se mettre en situation, en sollicitant les unions locales, départementales ou régionales pour accéder par leur intermédiaire à des équipes syndicales d'entreprises susceptibles d'avoir besoin de leur aide. Cette démarche de formation se met en place concrètement autour de deux principaux axes de formation : l'analyse du travail réel, et la mobilisation syndicale des salariés à l'occasion de la mise en œuvre de la nouvelle classification. Ces axes recouvrent ainsi les deux principaux enjeux de cette organisation que sont la requalification des salariés et la transformation des relations sociales au sein des entreprises. Les travaux réalisés dans le secteur de la chimie par l'Inpact, vont servir de référence, lors de cette formation, à la démarche d'analyse du travail réel.

Une partie de la formation a porté sur l'apprentissage de techniques d'analyse des emplois, destinées à aider les salariés à élargir leur propre représentation de leur emploi et à identifier des compétences jusqu'alors non perçues comme telles<sup>58</sup>. C'est en ce sens que l'analyse du travail réel est considérée par cette fédération comme porteuse d'un enjeu de requalification de chacun des salariés.

---

<sup>56</sup> L'Inpact travaille avec un réseau d'intervenants associés sur des spécialités très fines (notamment avec le CNAM) et dispose d'un conseil scientifique qui rassemble universitaires et syndicalistes d'origine.

<sup>57</sup> Ce groupe est composé de volontaires appartenant à la commission formation de la section pharmacie de la FUC, soit une dizaine de personnes au total.

<sup>58</sup> Parmi les documents transmis par l'Inpact aux membres du groupe figure un texte de P. Vermersh, publié en 1995, intitulé " L'entretien d'explicitation ".

Cette démarche d'explicitation du travail réel vise également à enrichir la description des emplois-type en référence auxquels sont classés les emplois dans les différents groupes de la nouvelle classification. Il s'agit en effet pour les délégués syndicaux de l'entreprise de s'engager dans un maximum de descriptions d'emplois similaires afin de rendre compte de la multiplicité des réalités de travail, d'élargir la définition de l'emploi-type et de contribuer à une évaluation de celui-ci plus favorable. Dans le même temps, l'élargissement des contours de l'emploi qui en résulte ouvre au salarié un espace plus large de progression et de reconnaissance des compétences mises en œuvre dans l'emploi. De ce point de vue, les réflexions engagées dans le cadre de cette formation, entre animateur et syndicalistes, ont contribué à la définition d'un lien entre la dimension individuelle de la classification, fondée sur l'explicitation des compétences et des " savoirs cachés ", et sa dimension collective, qui porte sur la construction d'un espace de progression au sein de chaque emploi.

## 2.2. Une action de mobilisation syndicale

L'individualisation inscrite dans la logique de l'accord de classification de branche requiert pour la CFDT l'instauration d'un suivi des évaluations d'emplois et des compétences au sein de l'entreprise, et en conséquence la formation des représentants syndicaux aux méthodes d'analyses du travail et à l'utilisation des critères classants comme référents incontournables. *" Les critères classants, c'est entrer dans l'individualisation (la compétence tire vers l'individualisation), or, nous avons un rôle de garanties collectives à tenir en tant que syndicaliste "*<sup>59</sup>.

Le positionnement stratégique opéré par la CFDT au travers de ces formations est justement de considérer la classification comme une opportunité pour développer une réflexion plus globale sur la mobilisation syndicale des salariés des entreprises autour de l'analyse du travail. C'est là sans doute l'enjeu le plus ambitieux de cette formation. Il vise en effet à transformer progressivement la représentation que les délégués syndicaux se font eux-mêmes de leur rôle auprès des salariés, et pour lesquels l'analyse du travail était jusqu'alors du seul ressort des dirigeants de l'entreprise, leur action stratégique étant fondée sur la défense de garanties collectives issues du produit du travail. Il vise dans le même temps à mobiliser les salariés sur une approche du syndicalisme plus centrée sur leur réalité de travail. De ce point de vue, la mission des membres de ce groupe va bien au-delà de la seule mise en œuvre des accords de juin 1994 qui ne constitue en ce sens qu'une étape visant à amorcer un processus qui doit s'inscrire dans la durée.

Malgré l'ambition affichée de ces sessions de formation, la CFDT s'est heurtée dans les entreprises à deux obstacles importants. Tout d'abord, la faiblesse de la représentation syndicale dans certains laboratoires pharmaceutiques a fait que ces formations n'ont pas toujours été relayées sur le terrain par des délégués syndicaux. Les remontées de problèmes auprès des personnes ressources ont été réduites de ce fait. Par ailleurs, la commission technique de classification n'est pas apparue comme un relais pertinent et efficace pour cette mobilisation syndicale. En effet, outre le fonctionnement des CTC dans les entreprises, leur mode de constitution et leurs attributions n'ont pas favorisé une intervention des délégués syndicaux sur l'analyse du travail réel. On perçoit ainsi un décalage entre les attentes de ces derniers et la démarche engagée par la fédération au niveau national. Les personnes ressources ont souvent été interpellées par les équipes syndicales d'entreprise sur les résultats de la classification ou sur des problèmes liés au positionnement des salariés, et non sur l'appropriation d'outils d'autoévaluation des emplois. La demande a été davantage fondée sur le résultat de l'évaluation que sur l'analyse du travail réel. Ainsi, la démarche dans laquelle s'est engagée la CFDT apparaît comme le début d'un processus qui s'amorce dans les entreprises et dont les résultats sont encore incertains.

## 3. LA CFE-CGC : UNE ACTION DE DÉFENSE DE L'IDENTITÉ DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Les formations mises en place par la CFE-CGC dans le cadre de l'aide publique ont été animées par le conseiller juridique et par le secrétaire général de la fédération. Les sessions de formation ont été organisées dans le courant de l'année 1995. Préalablement à ces formations, des militants de l'organisation syndicale se sont formés sur les aspects techniques et conventionnels de l'accord portant sur les classifications, notamment à l'occasion des journées d'informations sur les accords de branche

<sup>59</sup> Citation d'un formateur de l'Impact, organisme interne de formation de la CFDT.



organisées par le SNIP. Par ailleurs, en tant que syndicat catégoriel, toute une réflexion politique et stratégique a été engagée par la fédération sur la place du personnel d'encadrement dans la nouvelle grille de classification ainsi que sur le rôle que les délégués syndicaux devaient jouer pour préserver les intérêts de ces salariés dans les différentes procédures de mise en œuvre des accords de branche. C'est donc à partir d'une expertise technique des textes et d'une réflexion stratégique permettant de pointer les dérives de l'accord de classification que se sont construites ces journées de formation des délégués syndicaux.

La CFE-CGC a formulé une demande de prise en charge budgétaire auprès de la Délégation à la formation professionnelle (DFP) du ministère du Travail. Le programme soumis à la DFP prévoyait la formation d'une centaine de délégués sur deux journées.

Ces sessions de formation se sont déroulées autour de deux principaux axes. Le premier portait sur le rappel de l'historique de la négociation de branche et sur le positionnement de la CFE-CGC par rapport aux trois accords, lequel visait à identifier les risques de dérives possibles dans la mise en œuvre de la logique de classement des emplois et des hommes dans les entreprises. Le second portait sur la présentation de l'ensemble des moyens à partir desquels les délégués syndicaux pourront intervenir pour préserver le classement du personnel d'encadrement, et sur le fonctionnement des commissions techniques de classification.

Le principe des grilles à critères classants n'est pas remis en cause par la CFE-CGC comme outil de construction des hiérarchies professionnelles et salariales. Cependant, la grille de classification négociée au niveau de la branche apparaît comme insuffisamment précise et laisse une marge de manœuvre aux entreprises très importante en matière de classement des emplois dans les groupes et de positionnement des salariés dans les différents niveaux. Par ailleurs, la faiblesse de la représentation syndicale, voire l'absence de délégation syndicale dans certaines entreprises, font que cette fédération reste très attachée à la régulation conventionnelle de branche.

### **3.1. Une perte de repères identitaires**

La question des repères identitaires reste le problème central auquel est confrontée la CFE-CGC dans le cadre de cet accord de branche qui repose sur une grille unique au sein de laquelle la catégorie cadre n'existe plus. En effet, dans l'ancienne classification, existaient des avenants catégoriels spécifiques et, pour les cadres, une progression automatique à l'ancienneté du coefficient 250 au coefficient 690 tous les trois ans en début de carrière et tous les cinq ans en fin de carrière. Ces repères catégoriels sont remis en cause dans la nouvelle grille.

La CFE-CGC aurait donc préféré le maintien des avenants catégoriels afin de préserver, comme cela a été le cas pour les visiteurs médicaux, un seuil de classement pour les emplois d'encadrement. Par ailleurs, l'abandon des coefficients qui marquaient la référence au statut et constituaient des points de repères par rapport à d'autres conventions collectives vient renforcer le flou induit par la perte des repères catégoriels. La nouvelle grille de classification prévoit en effet que dans un même groupe on retrouve des techniciens, des agents de maîtrise et des cadres ce qui induit un chevauchement des catégories au sein de ce groupe de classification.

“ Les activités à dominante d'encadrement (du groupe IV au groupe XI) recouvrent aussi des activités actuellement classées dans les entreprises dans les catégories professionnelles agents de maîtrise et cadres... En conséquence sur les 11 groupes de la grille, 6 recouvrent à la fois des activités à dominante technique et des activités à dominante d'encadrement (groupe IV à IX) ”.

Au-delà de l'aspect identitaire concernant la place accordée aux cadres dans la nouvelle grille de classification, la question de leur évolution de carrière est également au centre des préoccupations de l'organisation syndicale. En effet, la progression qui autrefois était automatique dans l'ancienne grille, dépend aujourd'hui de l'amélioration des compétences des salariés par la formation professionnelle.

Les conséquences sur la formation des collègues électoraux ont également été abordées et les animateurs des formations ont incité les délégués syndicaux à rester vigilants sur ces questions et à faire remonter les

problèmes rencontrés afin que la fédération syndicale puisse intervenir au niveau de la branche et de l'Association générale des institutions de retraite des cadres (AGIRC).

La CFE-CGC va ainsi organiser sa formation autour de ces questions en proposant aux délégués syndicaux des points de repère collectifs pour intervenir sur le classement des emplois.

### **3.2. Une intervention centrée sur le classement des emplois d'encadrement**

Les recommandations faites dans le cadre de ces formations aux délégués syndicaux vont porter sur les perspectives de négociation, au sein des commissions techniques de classification, d'un positionnement unique de l'encadrement, afin que l'on puisse retrouver, dans chaque laboratoire, cette catégorie à une même position dans la grille.

En ce sens, la question du choix des critères classants a fait l'objet d'une réflexion très poussée dans le cadre de ces formations. En effet, certaines entreprises ont choisi d'introduire des critères supplémentaires à ceux définis dans l'accord<sup>60</sup>. Ceci remet en cause pour cette organisation syndicale, le rôle traditionnel de la branche en matière d'harmonisation du classement des emplois. La CFE-CGC aurait souhaité que les critères fassent l'objet d'une pondération au niveau de la branche, car cette pondération peut s'opérer de façon différente d'une entreprise à l'autre. Or, selon le type de pondération retenu, un même emploi peut être classé dans un groupe différent créant de la sorte des disparités importantes entre les différents laboratoires dans le classement des salariés. De ce point de vue, des recommandations seront faites pour attirer la vigilance des délégués syndicaux afin d'agir non pas sur les phases de description des emplois et des compétences (pour lesquelles ils n'ont pas été formés) mais sur le classement des emplois d'encadrement. En particulier, il sera demandé à l'ensemble des délégués syndicaux de faire en sorte que les cadres soient classés au minimum dans le groupe VII afin de préserver leur identité catégorielle et d'éviter tout déclassement.

Le rôle de la CTC comme instance d'information et non de négociation est remis en cause par la CFE-CGC. Cette dernière aurait préféré en effet que cette instance ait un droit de veto concernant certaines décisions prises par les directions d'entreprise. Un premier état des lieux est dressé dans le secteur sur l'état d'avancement des commissions techniques de classification, sur leur composition et leur fonctionnement. Il s'avère au regard des informations collectées que, comme le prévoyait le texte des accords, la CTC n'a qu'un rôle consultatif, et n'est pas une instance de négociation, d'où la difficulté à laquelle sont confrontés les délégués syndicaux pour faire valoir leur position. Par ailleurs, il est préconisé que la CTC fonctionne au moins pendant une durée de cinq mois après le 31 juillet 1996, date à laquelle l'accord de classification doit être mis en place dans les entreprises, afin de pouvoir engager des recours individuels et collectifs au sein des entreprises, et intervenir au niveau de la commission paritaire d'arbitrage au niveau national.

La CFE-CGC au travers du contenu des formations et des objectifs qu'elle leur assigne s'inscrit dans une démarche centrée sur les résultats que vont donner les différentes étapes de description, d'évaluation et de classement des emplois et des hommes. La démarche suscitée renvoie à une défense des intérêts du personnel d'encadrement en termes de classement des emplois dans les groupes et de positionnement des salariés aux différents niveaux de la grille.

## **4. LA CFTC : UNE ATTENTION PARTICULIÈRE ACCORDÉE AUX SALAIRES**

La CFTC est la seule organisation syndicale n'ayant pas formulé de demande pour bénéficier de l'aide publique destinée à l'organisation d'actions de formation visant à aider les délégués syndicaux à suivre le processus de mise en œuvre des accords de juin 1994 au sein des entreprises. En effet, au moment où les dossiers de demande de financement étaient instruits par la Délégation à la formation professionnelle, cette fédération était en phase de restructuration interne, et n'a pas pu constituer un projet de formation dans les temps.

---

<sup>60</sup> Complexité, responsabilité, autonomie, connaissances et expériences requises.

#### **4.1. Une analyse des conséquences des accords de juin 1994**

Cette restructuration est intervenue au moment où l'équipe syndicale avait commencé à bâtir ce projet de formation. Celle-ci visait un élargissement du champ d'intervention de la fédération à d'autres branches que la pharmacie, et notamment à la chimie, la plasturgie et le caoutchouc, mais également à d'autres catégories professionnelles que celle des visiteurs médicaux, lesquels constituaient jusqu'alors une part importante de leurs militants, et s'est traduite par le renouvellement d'une partie de l'équipe et de la direction. L'absence de financement public n'a cependant pas empêché la CFTC d'engager une réflexion sur les accords de branche de la pharmacie et sur les conséquences de leur application dans les entreprises du secteur.

Les principales craintes de cette organisation syndicale sont pour l'essentiel de deux ordres. Les premières portent sur la question des salaires minima. La CFTC redoute en effet que la baisse des salaires minima touche en priorité les jeunes à l'embauche, mais elle dénonce également la possibilité de déclassement des minima pour les salariés déjà en place dans les entreprises.

Les secondes portent sur l'hétérogénéité des classements des emplois au sein des groupes et niveaux dans les entreprises : la question du positionnement des visiteurs médicaux alerte en particulier la CFTC, puisqu'il s'est avéré que ces derniers pouvaient se retrouver classés dans les groupes 5, 6 ou 7 selon l'entreprise considérée. Plus généralement, à formation égale, les salariés risquent d'être placés dans des groupes différents suivant les modes de gestion du personnel de chaque entreprise.

Enfin, la CFTC craint un redéploiement du nombre d'emplois de technico-commerciaux qui pourraient venir supplanter la fonction de visiteur médical.

#### **4.2. La Fédération au service des délégués syndicaux d'entreprise**

La réflexion interne menée par les membres de la fédération et l'analyse des textes des accords de branche ont permis à la CFTC de dégager des lignes d'action pour que les délégués syndicaux puissent intervenir dans la mise en œuvre des accords. Cependant, la décentralisation des classifications dans les entreprises laisse peu de place à un contrôle par les délégués syndicaux du processus de classification engagé par l'entreprise. Ainsi, au regard du rôle attribué à la commission technique de classification, et des modalités de mise en œuvre de l'accord, la CFTC repère toute une série de difficultés pour les délégués syndicaux à intervenir en amont de la classification.

En effet, ces derniers sont moins bien outillés que les directions d'entreprise, lesquelles ont souvent fait appel à des consultants afin de définir une méthode et des outils d'évaluation des emplois et compétences. La CFTC exprime ici la crainte d'une confiscation par les directions d'entreprises du processus d'analyse du travail. Par ailleurs, le caractère consultatif de la commission technique de classification ne permet pas non plus aux délégués syndicaux de négocier sur les modalités d'évaluation des emplois.

Par conséquent, ils ne peuvent intervenir qu'en aval du processus de classement des emplois et de positionnement des salariés, en termes de recours. De ce point de vue, l'ensemble de la réflexion développée au sein de la fédération a donc permis aux membres de la nouvelle équipe fédérale d'acquérir une maîtrise des accords leur permettant ensuite de se mettre à la disposition des délégués syndicaux pour répondre à leurs demandes d'informations ou pour résoudre les problèmes techniques auxquels ces derniers sont confrontés au sein de leur entreprise.

### **5. LA CGT : UNE LUTTE POUR ÉVITER LE DÉCLASSEMENT DES EMPLOIS ET DES SALAIRES**

L'accord portant sur les classifications est perçu par la CGT comme mettant en péril les repères collectifs instaurés au niveau de la branche. Si cette dernière ne s'oppose pas à l'idée d'une reconnaissance des compétences, elle privilégie une évaluation collective de ces compétences fondée sur une reconnaissance par la branche des diplômes. En outre, elle s'oppose à toute idée de cogestion dans les entreprises en matière de gestion du personnel. De plus, cette organisation est hostile à l'accord relatif à la gestion prévisionnelle des compétences qui, selon elle, permet aux entreprises, à travers une

individualisation de la construction des trajectoires professionnelles, d'introduire une flexibilité importante dans leur gestion des effectifs, et y voit un instrument de fabrication de l'exclusion. Globalement la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences est perçue comme un outil au service des restructurations d'entreprises.

Cette fédération reste en définitive très hostile à toute autonomie accordée à l'entreprise en matière de classification et à toute forme d'évaluation individuelle dans l'entreprise. C'est autour des craintes liées à la mise en œuvre de ces accords qu'elle va définir sa stratégie de suivi et de contrôle du processus de classification au sein des entreprises.

La formation organisée par la CGT s'inscrit dans une double démarche. Il s'agit tout d'abord d'identifier les conséquences négatives, pour les salariés, de la décentralisation des classifications dans l'entreprise. Il s'agit par ailleurs de fournir des points de repères collectifs aux délégués syndicaux afin de les aider à intervenir au mieux lors de la mise en œuvre des accords, notamment à travers les commissions techniques de classification. Pour se faire, la CGT va suivre l'application de l'accord laboratoire par laboratoire afin d'avoir une vision transversale des démarches instaurées dans les entreprises.

### **5.1. Une perte de repères collectifs en matière de classification**

Une action plus large que l'organisation de formations à l'adresse des délégués syndicaux a été impulsée à partir d'une réflexion menée par cette fédération sur les écueils liés à la mise en œuvre des classifications dans l'entreprise. Afin que les dérives observées dans cet accord soient identifiées par l'ensemble de ses délégués syndicaux, mais aussi par les salariés, la CGT a mis en place un dispositif d'informations conséquent. Ainsi, les militants ont reçu plusieurs circulaires de la fédération comprenant des annotations sur le texte des trois accords. Tous les salariés de la branche ont, par ailleurs, reçu un feuillet de quatre pages portant à leur connaissance l'existence des accords de branche et leurs limites, et leur proposant des points de repères leur permettant de se positionner dans la nouvelle grille, quelle que soit l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

La formation des délégués syndicaux de cette fédération s'est déroulée en plusieurs sessions d'une journée. Ces sessions ont été animées par le secrétaire général du syndicat, accompagné d'un militant d'un laboratoire pharmaceutique chargé de présenter l'avancement du processus de mise en œuvre des classifications dans son entreprise. Chaque session a débuté par une présentation des accords, un rappel de l'historique de la négociation de branche et des difficultés rencontrées. La présentation de l'accord classification a donné lieu à l'examen des risques dont il est porteur en termes de "déclassement" des salariés lors de sa mise en œuvre.

La CGT a fortement critiqué le manque d'explicitation des quatre critères retenus pour le classement des emplois, et l'absence de pondération de ces derniers dans le texte de l'accord. Cette observation traduit en effet une crainte de déclassement des emplois, et d'hétérogénéité des classifications d'entreprise dans l'ensemble de la profession qui peuvent constituer des obstacles à la mobilité des salariés au sein du secteur.

Un des points soulevés par cette fédération concerne de la même façon les salaires minima et les possibilités de déclassement qui peuvent s'opérer. En effet, les salaires minima négociés dans le cadre de l'accord sur les classifications sont en deçà de ce qu'ils étaient dans l'ancienne grille de salaire. La CGT va donc à l'occasion de ces formations alerter les délégués syndicaux sur cette question, afin que le repositionnement des emplois dans la nouvelle grille ne permette pas de déclassement de salariés et de tassement des salaires vers le bas.

Un autre élément concerne la suppression des coefficients et des catégories dans la nouvelle grille, perçue comme une perte de repères collectifs. Au-delà de l'aspect identitaire, cela pose la question de la recomposition des collèges électoraux.

Enfin, l'accent est mis sur la faiblesse des procédures de suivi et de mise en œuvre de l'accord de classification. Le rôle consultatif de la commission technique de classification est également contesté par la CGT, dans la mesure où cette instance n'a aucun pouvoir pour intervenir dans la mise en place de la nouvelle classification.

## **5.2. Une démarche transversale fondée sur l'élaboration d'une grille de translation**

Les travaux présentés au cours de la formation s'appuient sur la réflexion menée au niveau fédéral concernant l'élaboration d'une grille de classification fondée sur la reconnaissance des compétences individuelles en référence aux diplômes de l'Éducation nationale.

Les difficultés identifiées par la CGT lors de la mise en œuvre de l'accord classification se cristallisent sur l'absence de points de repères résultant de la suppression des coefficients et des catégories professionnelles dans la structure de la nouvelle grille. Face à ce constat, les animateurs des formations ont procédé, en prenant appui sur la grille de classification de la fédération, à l'élaboration d'une grille de translation fondée sur la prise en compte du diplôme comme modalité de classement des salariés au sein de la grille. Elle se traduit par l'attribution d'un coefficient correspondant à un seuil d'accueil des diplômés.

Le travail des membres des différentes sessions de formation a alors porté sur la définition des emplois en référence au niveau de diplôme requis, et sur leur classement dans la nouvelle grille en faisant correspondre aux seize positions réparties entre groupes et niveaux, la structure des coefficients équivalents dans l'ancienne grille de classification. Chaque groupe de stagiaires a ainsi procédé à la reconstruction d'une grille de translation sur la base de laquelle chacun de ses membres a été engagé à défendre la classification des emplois et des salariés de sa propre entreprise.

L'autre volet de cette formation a porté sur l'ensemble des procédures de recours dont peuvent bénéficier les salariés. La CGT va ainsi mobiliser ses délégués syndicaux sur les formes de recours instaurées dans les commissions techniques de classification concernant les problèmes liés à l'évaluation puis au positionnement des emplois, et sur les possibilités de recours individuels concernant le positionnement des salariés. La commission nationale d'interprétation et d'arbitrage sera présentée comme l'instance nationale au sein de laquelle les problèmes n'ayant pas pu être réglés au niveau des laboratoires seront exposés et étudiés. À ce titre, cette fédération mobilisera ses délégués syndicaux sur le rôle de cette instance et sur les moyens de la saisir sous forme de recours collectifs.

L'objectif développé par la CGT à travers ces formations repose ainsi explicitement sur la volonté de contrôler les dérives liées à l'autonomie accordée aux entreprises en matière d'évaluation des emplois et des hommes, à laquelle elle est vivement hostile. Ce faisant, elle engage ses délégués syndicaux à créer, dans chaque laboratoire, les conditions d'un rapport de force qui permette l'ouverture de négociations d'entreprise sur la mise en place de la nouvelle classification. La grille de translation définie dans le cadre des sessions de formation représente alors le support commun de base de ces négociations.

## **6. LA CGT-FO : UN ENJEU D'HARMONISATION DES CLASSIFICATIONS D'ENTREPRISE**

La formation d'accompagnement de la mise en œuvre des accords de branche organisée par la CGT-FO s'est déroulée autour de séminaires de trois jours, trois séminaires ayant été organisés pour répondre à toutes les demandes des délégués syndicaux. Chaque séminaire s'est adressé aux délégués syndicaux d'entreprise ou d'établissement qui vont suivre le processus de classification au sein des entreprises. Après une première réunion de présentation générale des textes, fin 1994, chaque séminaire<sup>61</sup> est revenu sur le texte initial, notamment à la lumière des sessions de formation organisées par le SNIP au cours du premier trimestre 1995, afin de faire le point sur la mise en place du processus de classification dans les entreprises, en cohérence avec les objectifs de l'organisation syndicale.

### **6.1. Explicitation des critères de classement des emplois et définition d'emplois-repères**

Lors de la présentation des accords de branche, la CGT-FO a rappelé les raisons pour lesquelles elle s'était opposée à la nouvelle grille de classification de branche. Ainsi, le principe d'une grille à critères classants n'est pas remis en cause par cette organisation syndicale, celle-ci ayant signé dans le secteur de l'industrie pharmaceutique des accords d'entreprises instituant une grille de classification relevant de cette même logique. C'est sur l'absence de repères conventionnels forts et sur les dérives identifiées

---

<sup>61</sup> Notre équipe a assisté au déroulement du premier de ces séminaires.

autour de la mise en œuvre d'une logique compétence que s'est cristallisé son refus de signer les accords de branche.

La logique compétence, telle qu'elle apparaît dans ces accords, échappe selon la CGT-FO à toute normalisation des pratiques individualisantes menées au sein des entreprises. Trois éléments viennent nourrir cette approche. L'absence de pondération des critères d'analyse des emplois au niveau de la branche ; la pondération s'opérant dans chaque entreprise, des évaluations forts disparates peuvent émaner de l'analyse d'emplois similaires ; la grille de lecture des critères retenus ainsi que la possibilité pour chaque entreprise d'ajouter des critères contribuent également à brouiller les repères.

Le faible nombre d'emplois-repères définis dans le texte de l'accord apparaît mal adapté pour encadrer le processus de mise en œuvre des classifications dans les entreprises ; en outre, la CGT-FO aurait préféré que ces derniers aient une valeur normative et qu'ils soient déclinés par filière professionnelle. Cette absence de repères conventionnels en matière de définition des emplois rend difficile l'homogénéisation du classement des emplois au niveau de la branche.

La structure de la nouvelle grille de classification, unique, continue et sans référence aux catégories socioprofessionnelles, et l'abandon des coefficients dans le mode de classement des emplois ne permettent plus d'avoir une base de référence et de calcul pour les salaires minima et peuvent entraîner des déclassements pour les nouveaux embauchés.

L'introduction d'une logique de classification fondée sur la notion de compétence induit par ailleurs une décentralisation forte de l'action traditionnelle de régulation collective de la branche. Elle autorise ainsi l'introduction et la mise en œuvre de politiques de flexibilité sur le terrain des salaires comme sur celui du classement des emplois et des hommes. De plus, cette démarche risque d'entraîner une hétérogénéité des systèmes de classification qui pourrait conduire à bloquer toute forme de mobilité professionnelle au sein du secteur pharmaceutique. C'est à partir du repérage de ces dérives potentielles que les sessions de formation vont être organisées.

## **6.2. Une stratégie d'encadrement paritaire du processus de classification dans l'entreprise**

Trois grandes directions ressortent de ces formations. La CGT-FO demande à l'ensemble de ses délégués syndicaux d'être présents lors des réunions de la commission technique de classification. Elle définit par ailleurs des référents communs au travers d'une méthode de classement des emplois, ce qui permet de fournir aux militants des repères quant au positionnement des emplois dans la grille. En dernier lieu, les séances de formation visent à outiller les délégués syndicaux en vue des différentes phases de recours individuels et collectifs afin de défendre au mieux les intérêts des salariés.

Les procédures de mise en œuvre de l'accord de classification, en particulier la constitution, le fonctionnement et le rôle de la commission technique de classification ont été longuement discutés. La CGT-FO a, en effet, demandé à ses délégués syndicaux de faire en sorte que la mise en place de cette instance ne se fasse qu'après négociation avec les organisations syndicales (l'accord prévoit une concertation des organisations syndicales à ce sujet). Des directives fortes ont été données afin que les délégués syndicaux exigent la présence des organisations syndicales dans les CTC et qu'il existe une représentation effective de toutes les catégories professionnelles dans ces instances.

L'explicitation des critères d'évaluation des emplois, et la mise à plat des pondérations de chacun des critères constituent les deux axes clés de la mission confiée aux délégués syndicaux d'entreprise à travers leur participation aux CTC. En effet, bien que la CGT-FO soit hostile à toute idée de cogestion en matière de gestion des personnels, elle engage l'ensemble de ses militants à intervenir dans ces instances afin que les nouvelles classifications n'aboutissent pas à un déclasserement des emplois. Cette demande de vigilance correspond à la volonté de préserver une certaine harmonisation des classements des emplois dans la profession, permettant de comparer les résultats des évaluations d'un laboratoire à l'autre. En ce sens, la formation des délégués syndicaux ne va pas être centrée sur l'apprentissage de méthodes de description et d'évaluation des emplois, mais sur l'identification des emplois types, par exemple celui d'opérateur de production et celui de visiteur médical, et sur leur classement dans la nouvelle grille, en référence à leur classement dans l'ancienne structure des coefficients.

Enfin, les sessions de formation vont servir à aider les délégués syndicaux à formuler les recours et à les outiller en ce sens. Un document explicite ainsi l'ensemble des démarches à engager pour respecter les procédures dans les meilleures conditions : étude des différents moyens de recours définis dans les textes de branche, qu'ils soient collectifs ou individuels ; rôle de la commission nationale d'interprétation et d'arbitrage dans le cadre des recours collectifs possibles concernant le positionnement des emplois.

À l'issue de cette formation, une évaluation du stage sera opérée pour apprécier le degré de connaissances des stagiaires par rapport au sujet mais également pour mesurer les inadéquations entre les attentes des stagiaires et le contenu du séminaire afin d'apporter à l'ensemble des délégués syndicaux sous la forme de circulaires les corrections nécessaires. Les sessions de formation organisées par la CGT-FO se sont donc efforcées d'outiller les délégués dans deux directions : intervention sur le classement des emplois dans les différents groupes et niveaux de la grille de classification, mise en œuvre des procédures de recours aux différents niveaux prévus par l'accord.

## **7. LE SNPADVM : UNE RECHERCHE DE LÉGITIMATION INTERNE**

Le SNPADVM, syndicat catégoriel représentatif des visiteurs médicaux du secteur pharmaceutique, a signé, avec la CFDT, les accords de branche de juin 1994, alors qu'une critique générale avancée par les autres organisations syndicales de la branche à l'encontre de l'accord de classification portait sur la remise en cause des avantages acquis de cette catégorie (progressions automatiques à l'ancienneté). Nous avons vu dans le premier chapitre que la signature de ces accords relevait pour ce syndicat, non reconnu comme représentatif au niveau national, d'une stratégie de reconnaissance institutionnelle au niveau de la branche. L'adhésion au texte des accords proposés par le SNIP au terme de la négociation est ainsi fortement liée aux trois clauses décisives réclamées par ce syndicat comme condition de sa signature (l'obligation d'embauche des visiteurs médicaux à un niveau minimum de la grille, groupe V, une évolution de carrière au bout de 7 ans, la création d'une commission d'arbitrage au niveau de la branche).

Le poids historique de cette catégorie professionnelle dans le système de relations professionnelles de la branche en a fait un enjeu central dans la négociation relative au système de classification. À ce titre, l'affirmation du caractère non commercial de la fonction de visiteur médical et les dispositions spécifiques dont ils bénéficient dans l'accord, notamment concernant un double positionnement de cet emploi sur deux groupes (V et VI), ouvre des perspectives d'évolution professionnelle plus étendues que pour les autres catégories socioprofessionnelle de la branche.

### **7.1. Une explicitation des enjeux relatifs à la signature des accords de branche**

La forme prise par les sessions de formation organisées par le SNPADVM résulte en quelque sorte des fondements du compromis sur lequel repose la signature de ces accords.

Les sessions de formation, qui se sont déroulées sur six journées durant le dernier trimestre 1995, ont réuni près de 60 % des représentants syndicaux de cette organisation syndicale. Dans un premier temps, le secrétaire général du syndicat et le responsable des affaires juridiques ont engagé, avant même la présentation des textes des trois accords, une explicitation des enjeux portés par la signature des textes conventionnels pour ce syndicat catégoriel et autonome. Dans un second temps, ces derniers sont revenus longuement sur les conditions de la négociation avec le SNIP et sur les éléments qui les ont amené à exiger les trois clauses décisives qui, selon eux, garantissent la viabilité de la convention collective nationale.

Au cours de la présentation des textes des accords, et notamment de l'accord portant sur les classifications professionnelles, les animateurs des formations ont insisté sur la garantie que représente pour les visiteurs médicaux l'intégration de l'avenant qui les concerne dans le nouvel accord (tel qu'il existait dans la convention de 1956). Cet avenant est présenté comme le garant conventionnel et juridique de l'identité professionnelle de cette catégorie et du rôle central et stratégique qu'elle occupe dans le secteur de l'industrie pharmaceutique. Il garantit notamment le caractère non commercial du métier de visiteur médical, et donc l'impossibilité pour l'employeur de licencier un visiteur médical pour insuffisance de résultats commerciaux.

Par ailleurs, l'accent est mis sur le fait que dans l'accord de classification, les visiteurs médicaux sont les seuls à bénéficier d'une garantie de classement (au groupe V).

L'évolution salariale des visiteurs médicaux dans le nouveau système de classification est analysée comme étant plus intéressante pendant les cinq premières années de la carrière d'un salarié même si elle est moins favorable par la suite, par comparaison avec l'accord précédent. Mais l'ambivalence des minima reste compensée en partie par le fait que les possibilités d'évolution dans le groupe VI voire le groupe VII sont plus ouvertes que pour les autres catégories de personnel.

## 7.2. Préserver le classement des visiteurs médicaux

L'objectif stratégique de ces formations vise à préparer les délégués syndicaux à la négociation de conditions d'accueil et d'évolution de carrière plus intéressantes que celles contenues dans l'accord, à travers leur participation au fonctionnement des commissions techniques de classification.

Si l'accord de branche sur les classifications prévoit un seuil d'accueil au groupe V de la grille pour les visiteurs médicaux, les responsables du SNPADVM vont demander lors de ces sessions de formation aux délégués syndicaux des laboratoires pharmaceutiques de s'appliquer, lors des CTC, à négocier un seuil d'accueil au groupe VI. L'enjeu principal pour ce syndicat semble résider dans le fait que les visiteurs médicaux ne soient pas bloqués définitivement dans les groupes V et VI. Ainsi, l'hypothèse de la négociation d'un accès au groupe VII lors de l'analyse et de l'évaluation des emplois est fortement recommandée aux délégués syndicaux.

Ce syndicat sera le premier acteur de branche à saisir la commission nationale d'interprétation et d'arbitrage, sur les irrégularités relevées en termes de positionnement des visiteurs médicaux dans les différents niveaux sans prise en compte des compétences mises en œuvre par ces derniers, mais en fonction des objectifs de résultats.

## CONCLUSION

Les actions d'accompagnement de la mise en œuvre des accords de juin 1994, dans lesquelles s'inscrivent les formations des délégués syndicaux financées dans le cadre de l'aide publique, ont eu en définitive plusieurs effets.

Elles ont permis dans un premier temps à chacun des acteurs, signataires et non-signataires des accords, de préciser leur position face à l'institution d'une logique de classification fondée sur la reconnaissance des compétences individuelles "acquises et mises en œuvre". En effet, ces actions ont favorisé les échanges entre les acteurs de la branche et les acteurs de l'entreprise, faisant apparaître les difficultés concrètes auxquelles se heurtaient ces derniers pour la mise en œuvre des accords. C'est ainsi que le SNIP a été amené à énoncer toute une série de précisions en réponse aux demandes d'explicitation formulées par les entreprises. Les échanges engagés entre les organisations syndicales nationales et les délégués syndicaux d'entreprises, au cours des sessions de présentation et d'analyse des accords, ont de la même façon conduit chaque fédération à préciser sa propre perception des dispositions des accords et de leurs effets en matière de classification professionnelle.

En d'autres termes, la complexité des accords instituant une logique compétence dans le système de classification de l'industrie pharmaceutique, mais plus encore peut-être le manque d'explicitation, dans ces accords, de certaines notions essentielles sur lesquelles repose leur mise en œuvre, comme par exemple celle de travail réel (cf. supra), a requis un temps d'appropriation par les acteurs de la branche. De ce point de vue, le développement des interactions entre acteurs nationaux et acteurs de terrain a favorisé ce travail d'explicitation. Dans le même temps, ce processus d'explicitation a fait émerger des divergences d'interprétation des accords qui laissent présager de tensions possibles dans la mise en



œuvre des accords. Le fonctionnement de la CNIA<sup>62</sup> devrait être en ce sens le lieu d'expression et de tentative de résolution de ces divergences.

Ces actions d'accompagnement, et plus précisément les formations développées dans ce cadre, ont servi également, pour chacun des acteurs, à définir une stratégie de mise en œuvre des accords au sein des entreprises. Pour l'essentiel, les stratégies développées par les différents acteurs de la branche se différencient quant à l'acceptation ou au refus que ces derniers manifestent face à l'autonomie que ces accords confèrent à l'entreprise dans le processus de classification professionnelle.

Pour le SNIP et la CFDT, signataires de ces accords, la reconnaissance du rôle de l'entreprise dans l'évaluation et le classement des salariés pose néanmoins la question du rôle de la branche dans la mise en cohérence des pratiques décentralisées de classification des entreprises. L'enjeu consiste alors à définir de nouveaux liens entre la branche et les entreprises afin de préserver cette cohérence en l'absence de toute démarche de normalisation de la branche. L'action développée par l'organisation patronale tend, nous semble-t-il, à positionner le SNIP en tant que " centre de ressources " au service des entreprises de la profession, et à renforcer ainsi sa position d'acteur " pivot " dans le processus de classification. La démarche de la CFDT vise à l'inverse à outiller les salariés de l'entreprise et leurs représentants pour les aider à devenir des acteurs à part entière de ce processus. Pour ces deux acteurs, la maîtrise des méthodes de description et d'évaluation des emplois et des hommes constitue un volet central du contenu des formations organisées au niveau national.

Pour les organisations syndicales non-signataires (CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO), mais également dans une certaine mesure pour le SNPADVM, l'enjeu est moins de construire de nouvelles relations entre la branche et les entreprises, que de définir une stratégie visant à contrôler le processus de classification au sein de l'entreprise, afin d'éviter les dérives potentielles en termes de déclassement des emplois et des hommes. Deux objectifs communs transparaissent en ce sens à travers le contenu des actions et des formations organisées par ces derniers. Il s'agit d'une part d'affirmer la présence des délégués syndicaux au sein des commissions techniques de classification (même si pour la CGT et pour la CGT-FO, le principe même de cette présence a fait l'objet de nombreux débats relatifs à la caution qu'elle peut représenter en faveur du processus décentralisé de classification). Certaines organisations ont également affiché leur volonté d'engager des négociations au sein des entreprises. Il s'agit d'autre part de définir des référents communs de classement d'une catégorie professionnelle donnée (détermination d'un seuil minima de classement du personnel d'encadrement pour la CFE-CGC, ou des visiteurs médicaux pour le SNPADVM) ou de l'ensemble des catégories de salariés (élaboration d'une grille de translation pour la CGT et pour la CGT-FO). L'objectif poursuivi est donc à la fois d'éviter un mouvement de " déclassement " des hommes et des minima salariaux, et de défendre le principe d'une classification homogène des salariés au sein de la profession. De ce point de vue, le contenu des formations organisées par ces acteurs porte moins sur les méthodes d'analyse du travail, que sur l'évaluation et sur ses résultats en termes de classification. La stratégie développée par ces organisations syndicales vise ainsi en quelque sorte à préserver une action de normalisation, traditionnellement réalisée par la branche dans ce domaine.

---

<sup>62</sup> Le temps d'observation du processus de mise en œuvre des accords au cours duquel nous avons procédé à cette étude ne nous a pas permis de procéder à une analyse du fonctionnement de cette instance.

## **CHAPITRE 3**

---

# **LA CONSTRUCTION DE NOUVELLES HIÉRARCHIES PROFESSIONNELLES ET SALARIALES DANS LES ENTREPRISES**



La mise en œuvre des accords du 28 juin 1994 dans les entreprises fait l'objet de cette dernière partie. Quoique dédiée à l'ensemble des trois textes de branche, c'est surtout la mise en place du volet classification qui est étudiée, cet accord étant considéré par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés comme le socle indispensable à l'entrée en vigueur des deux autres. Ces derniers n'ont pas suscité au jour de la rédaction du rapport une mobilisation comparable.

L'accord de classification consacre le principe de décentralisation des classifications : " les entreprises disposeront [...] d'un délai maximum pour mettre en place la nouvelle classification ". Plus qu'une simple application, cet accord, comme tous les accords à critères classants, impose à l'entreprise la construction de sa propre hiérarchie professionnelle et salariale. L'analyse proposée dans cette partie va porter sur le processus de mise en œuvre de ces accords (qui fait quoi et comment) et non sur les résultats de ce processus en termes de classement des emplois et des hommes.

De ce point de vue, l'absence de grille d'emplois-repères conventionnelle, mais surtout l'institution du principe de classement des salariés en référence aux " compétences acquises et mises en œuvre " pose une question essentielle, selon nous : celle de la légitimité de cette construction interne à l'entreprise, dans la mesure où la branche n'en est plus le garant. Un certain nombre de principes et de démarches proposés aux entreprises dans ces accords nous semblent de nature à éclairer les ressorts sur lesquelles celles-ci vont s'appuyer pour fonder la légitimité de leur nouvelle classification : la prise en compte du travail réel, d'une part ; l'implication des salariés au travers de la mise en place d'instances spécifiques d'autre part ; la formalisation des outils de gestion de la main-d'œuvre enfin.

#### *La référence au travail réel*

Un certain nombre d'" indications méthodologiques " sont données par le texte conventionnel : inventaire des emplois caractéristiques par filières professionnelles ; le cas échéant, regroupement des emplois similaires ou analogues ; description des emplois tels qu'ils sont effectivement occupés en faisant ressortir les critères de classification ; classement des emplois dans les groupes ; classement des salariés dans les niveaux en tenant compte de l'activité réelle et des compétences acquises et mises en œuvre ; validation du classement au moyen d'une grille d'emplois-repères internes à l'entreprise.

Le travail réel est doublement convoqué : au titre de la description des emplois, " tels qu'ils sont effectivement occupés ", d'une part ; au titre de la prise en compte " de l'activité réelle et des compétences acquises et mises en œuvre ", d'autre part. Pour autant, les " indications méthodologiques " n'ont aucun caractère impératif, même si elles constituent une référence. Qu'en est-il sur le terrain ? Quelles méthodes, quels outils sont mobilisés pour analyser le travail réel ?

#### *L'implication des salariés et de leurs représentants*

Celle-ci figure dans l'accord comme obligation de concertation avec les salariés, sans que soit précisé de quel type de salariés il s'agit :

" Les représentants du ou auprès du personnel sont associés à la mise en œuvre de la nouvelle classification dans les entreprises par la constitution d'une commission technique classifications. À cette fin, l'entreprise, en concertation avec les délégués syndicaux ou, à défaut, avec les membres du comité d'entreprise ou les délégués du personnel, constituera une commission technique classifications, dont elle fixera la composition (qualité, nombre de membres...). [...] Cette commission procédera à un premier examen des problèmes généraux d'application de cet accord et de la méthode de travail dans le trimestre suivant sa signature. Elle définira ultérieurement, (à partir d'indications méthodologiques), un calendrier prévisionnel des différentes étapes de mise en place, ainsi que, dans les entreprises à structure complexe, le niveau auquel ces opérations seront effectuées (entreprise/établissement) afin que soit préservée la cohérence d'ensemble de la démarche ".

La définition qui en est donnée par l'accord est suffisamment flexible pour permettre toutes sortes d'interprétation, depuis la mise en place d'une simple structure d'information de salariés sans mandats, jusqu'à une instance de négociation avec l'ensemble des organisations syndicales présentes dans l'entreprise. D'où la question : au travers de la CTC (commission technique de classification) et au-delà,

quel est le rôle joué par les salariés et leurs représentants dans la mise en place de l'accord de classification ?

### *La formalisation des pratiques de gestion de la main d'œuvre*

D'autres questions restent en suspens : analyser le travail, faire participer les salariés, ne règle pas tout. Quels outils permettent, à partir de l'analyse du travail, de hiérarchiser les emplois et les salariés ? Ces outils, communément désignés sous le nom d'outils de pesée, ou encore d'évaluation, ou de cotation, ne sont pas imposés par l'accord de classification. La question de la portée des accords sur la formation professionnelle et sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences est également posée dans le présent rapport, sous l'angle des dispositifs tendant à promouvoir de nouvelles formes de construction et de reconnaissance de la qualification.

La présentation du processus de mise en œuvre de l'accord de classification (I) et la mise en perspective des démarches de la diffusion des outils de gestion des évolutions professionnelles (GPEC) (II) dans les quatre entreprises de l'échantillon, nous permettrons d'éclairer en conclusion des ressorts effectivement mobilisés par celles-ci pour fonder la légitimité de leur nouvelle hiérarchie professionnelle et salariale.

## **1. LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA HIÉRARCHIE PROFESSIONNELLE ET SALARIALE DE L'ENTREPRISE**

Cette partie se veut essentiellement descriptive. Schématiquement, à des fins de simplification de l'exposé, trois étapes ont été distinguées. Sont successivement abordées, la création des instances paritaires de mise en œuvre de l'accord de classification ; l'analyse du travail préalable au classement des emplois et des personnes ; enfin, le classement des emplois et des personnes proprement dit. La simplification tient à ce que, phases d'analyse du travail et phases de classement des emplois et des personnes sont étroitement enchâssées.

Les entreprises ont été regroupées en deux types, A et B. Chacun des "types" sont déclinés sur les différentes phases de la construction de la hiérarchie salariale. Rappelons que la construction de cette typologie<sup>63</sup> repose sur un nombre très restreint d'entreprises (quatre). De ce fait, elle oppose un type A composé de trois entreprises à un type B constitué de l'entreprise restante. Chacun des types d'entreprise a appliqué l'accord de classification de façon différente. En résumé, les entreprises de type A sont restées proches de la méthodologie préconisée dans le texte de l'accord, méthodologie qu'elles ont interprété de façon relativement homogène, et ont procédé en ce sens à un vaste travail de description et d'évaluation des emplois et des compétences de leurs salariés. L'entreprise de type B s'est contentée d'une application plus restreinte de l'accord, usant de la faculté ouverte par celui-ci, pour les entreprises "ayant déjà adopté un système interne de gestion des fonctions ou ayant initié une telle démarche", de "vérifier la conformité de leur grille interne avec la nouvelle grille de classification" sans reprendre toute la démarche du début.

### **1.1. La création d'instances de mise en œuvre de l'accord de classification**

#### *1.1.1. Type A : La CTC, une instance paritaire de concertation et d'information*

Les entreprises de type A ont répondu aux attentes des partenaires sociaux allant dans le sens d'une exigence de consultation du personnel en mettant en place des commissions techniques classification. Ceci constitue une innovation dans ces entreprises, jusque là peu actives dans le domaine des classifications – à l'exception de l'une d'entre elles qui avait déjà mis en place une grille pour les ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise (OETAM). Dans les trois entreprises, ces commissions techniques associent au minimum des délégués syndicaux – ce qui n'était pas obligatoire aux termes de l'accord – et des représentants de la direction des ressources humaines.

---

<sup>63</sup> Le terme de "typologie" utilisé ici ne renvoie bien sûr pas à la signification qu'il revêt en statistique. Une telle typologie demanderait par conséquent à être confirmée sur une population d'entreprises plus importante, à partir de variables standardisées.

Cette entreprise a réuni une commission technique de classification pour chacun de ses deux sites, comptant respectivement 11 et 18 salariés représentant les différentes catégories de salariés. Ces instances incluent des délégués syndicaux et des représentants du personnel, mais aussi des salariés sans mandat.

La CTC du siège compte ainsi en plus du directeur du personnel et de son assistant, des représentants de fonctions suivantes : responsable d'essais cliniques, visiteurs médicaux, directeurs régionaux (supérieurs des visiteurs médicaux), hôtesse d'accueil, cadre direction financière, analyste programmeur, cadre service commercial/marketing.

La CTC de l'usine est composée comme suit :

responsable du service qualité, analyste d'emplois dans le cadre de la classification ; responsable du service magasin expédition ; secrétaire du directeur ; responsable groupe en production ; assistante achats, déléguée syndicale ; technicien assurance qualité, délégué syndical ; employé magasin expédition ; responsable de production ; chef de ligne soudure ampoules ; responsable des achats ; électromécanicien.

En résumé, trois catégories de salariés appartiennent potentiellement à ces commissions : des représentants de la direction (ex : directeur du personnel) ; des salariés investis d'un mandat représentatif (délégué syndical, élus délégués du personnel ou élus au comité d'entreprise) ; éventuellement, des salariés sans mandat (exemple : hôtesse d'accueil, visiteurs médicaux, secrétaire). Font également parfois partie des CTC les analystes d'emplois qui ont eu pour mission de rédiger les descriptions d'emploi. Dans tous les cas observés, des représentants du personnel (délégué du personnel, comité d'entreprise, délégués syndicaux) étaient présents.

Les CTC ont joué un rôle d'instance d'information et de consultation. Elles se sont réunies entre trois fois et six fois. Les principaux sujets abordés peuvent être rangés dans ces catégories :

- informations sur le calendrier et l'avancement des travaux ;
- informations sur la méthode de classification (analyse d'emplois, évaluation des emplois) et les critères ;
- communication des descriptions d'emplois ;
- communication du classement des emplois dans les groupes.

Au titre de la portée de la consultation des commissions techniques de classification, celles-ci ont pu obtenir selon les cas quelques modifications ou aménagements en ce qui concerne les critères classants ou telle ou telle description d'emploi, ou des compléments d'information, ou encore être l'expression de désaccords ou d'incompréhensions de la part des représentants des salariés. Elles ont aussi été un lieu d'apprentissage, notamment dans les étapes initiales, dans lesquelles les représentants des salariés ont posé de nombreuses questions. Elles n'ont pas été des lieux de négociation formelle, même si dans les faits, ponctuellement, tels ou tels délégués syndicaux ont tenté d'y établir un rapport de force.

Le cas échéant, le rôle des CTC en matière de recours a été le suivant : dans deux entreprises sur les trois de type A, elles ont été réunies pour la dernière fois au tout début de la période de recours. Dans aucun des cas étudiés, cette commission n'a été un passage obligé et systématique en matière de recours. De façon générale, les recours ont été déposés, soit par l'intermédiaire des délégués du personnel, soit directement auprès du directeur des ressources humaines.

### *1.1.2. Type B : institution d'une instance ad hoc de négociation*

L'entreprise de type B pratique de longue date la négociation formelle, au moins niveau central. Dans l'une d'elles, une volumineuse convention collective interne témoigne de la vitalité de la négociation dans ce groupe. Les points traités dans cette convention interne en attestent<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Dispositions générales, commission paritaire de conciliation et d'interprétation ; droit syndical ; emploi mobilité ; formation ; aménagement du temps de travail ; hygiène sécurité conditions de travail ; classifications ; période d'essai, délai congé ; indemnités de rupture ; évolution de carrière ; rémunérations, prime d'ancienneté, travaux multiples ; congés payés, congés spéciaux ; avenant visite médicale ; avenant filières professionnelles.

Quoiqu'ayant fait l'objet d'un investissement relativement faible du groupe (notamment en termes d'analyse d'emploi, analyse reportée selon un calendrier propre), l'accord de classification de 28 juin 1994 n'en a pas moins donné lieu à une négociation entre partenaires sociaux, prolongeant en cela une longue pratique de négociation.

L'entreprise de type B n'a pas utilisé le dispositif des CTC pour conduire les négociations sur la conformité de sa grille interne, lui préférant le système des commissions paritaires internes traditionnellement pratiqué : chaque fédération syndicale désigne un groupe de négociateurs composé de délégués syndicaux d'entreprises du groupe. Ces délégués syndicaux sont habilités à négocier avec la direction des ressources humaines centrale du groupe pour le compte de l'ensemble des sections syndicales du groupe, le droit du travail ne prévoyant pas explicitement la possibilité pour les groupes de négocier des accords avec les partenaires sociaux. Une fois un accord conclu au niveau groupe, celui-ci est ensuite "ratifié" entreprise par entreprise par voie d'accord d'entreprise au sens du Code du Travail. L'entreprise de type B se démarque ainsi des trois autres, à la fois par l'accent mis sur la négociation, et sur le niveau de négociation : groupe, plutôt qu'entreprise. Néanmoins, le contenu de cette négociation n'est pas comparable avec celui sur lequel a porté la mobilisation des acteurs au sein des CTC des entreprises du type A.

Les deux sections suivantes, consacrées à l'analyse du travail, et au classement des emplois et des personnes, donnent à voir plus précisément comment les Commissions techniques de classification et au-delà, les représentants du personnel et les salariés, ont été associés aux différentes phases de la mise en place de la classification.

## 1.2. Le processus d'analyse du travail

Replaçons-nous dans le cadre de l'accord de classification. Celui-ci fait intervenir l'analyse du travail à deux niveaux : celui des "emplois" d'un côté (notion peu développée dans l'accord, absente notamment de son lexique) ; celui des "activités réelles et des compétences acquises et mises en œuvre" de l'autre. La description des emplois permet, selon les indications méthodologiques fournies par l'accord de classification, de classer les emplois dans les groupes, tandis que la prise en compte des activités réelles et des compétences mises en œuvre permet de classer les salariés dans les niveaux à l'intérieur des groupes.

### 1.2.1. La description des emplois

*Type A : un processus d'analyse du travail conjoint entre titulaires des emplois et supérieurs hiérarchiques, avec l'appui éventuel d'analystes*

Les entreprises de ce type ont, toutes, refondu leur classification existante ou créé une classification entièrement nouvelle, c'est à dire qu'elles se sont saisies de l'accord pour procéder à une description de l'ensemble de leurs emplois, mobilisant à cet effet d'importants moyens techniques et humains : guides d'entretien, glossaires, et surtout analystes internes chargés de recueillir et de mettre en forme le matériau recueilli sur les emplois<sup>65</sup>. Les trois entreprises avaient procédé, à des degrés divers, à des descriptions d'emplois dans le passé, mais ces descriptions se limitaient à une partie des salariés : cadres, techniciens, ou OETAM.

Dans ces trois entreprises, la description des emplois, c'est à dire la phase "amont" du processus, est participative, en ce sens qu'elle se fonde sur des informations données le plus souvent par les titulaires des emplois, informations amendées ou complétées par un membre de leur hiérarchie. Le salarié n'est pas seulement invité à se prononcer sur un travail déjà réalisé : c'est en grande partie lui qui réalise ce travail, le cas échéant au cours d'un entretien avec l'aide d'un "analyste".

Cet analyste, lorsqu'il existe, joue alors un rôle d'interviewer, non d'expert, même s'il a pu, comme nous l'avons observé pour l'emploi de visiteur médical, où l'enjeu est fort, être amené à exprimer parfois son

---

<sup>65</sup> Dans l'une des entreprises, un des analystes estime à deux mois de travail équivalent temps plein la durée de travail nécessaire à l'ensemble de ces opérations.

point de vue. Une fois l'interview terminée, l'analyste rédige à partir de ses notes la description de l'emploi de l'intéressé et la soumet à la fois au hiérarchique et au titulaire – l'ordre n'a pas partout été systématique – l'essentiel étant d'amener le subordonné et le hiérarchique à se mettre d'accord sur une définition. Le hiérarchique, qui tranche en dernier ressort, valide en bout de piste la description d'emploi. Tout est mis en œuvre pour arriver à un accord entre hiérarchie et titulaires des emplois.

Dans l'une des entreprises étudiées, il n'y a pas eu d'interview, mais rédaction directe par le titulaire de l'emploi, puis phase de validation avec le hiérarchique, la direction des ressources humaines intervenant en cas de besoin à titre de " support technique ", ainsi que le N+2.

Le plus souvent, les emplois " nombreux ", notamment la visite médicale, ont fait l'objet d'un traitement spécifique : recueil par réunion de titulaires, parmi lesquels pouvaient être présents des représentants syndicaux dans la mesure où ils étaient titulaires de cet emploi. Aussi, peut-on parler dans ce cas d'une possible négociation entre la direction et les représentants du personnel en ce qui concerne la description de l'emploi, avec comme enjeu récurrent le refus d'inclure les objectifs de résultats dans la définition de l'emploi du visiteur médical.

*" Les visiteurs médicaux ont adhéré à leur description sauf un qui a fait des remarques de forme. J'avais mis " convaincre " le corps médical, ils ont rectifié " informer ". Concernant la liste d'interlocuteurs annexée à la description de fonction, je n'étais pas assez allée dans le détail selon eux. Par exemple, sur le point des interlocuteurs susceptibles d'être rencontrés par un visiteur médical, les visiteurs médicaux ont exigé une liste détaillée : " médecins, grossistes répartiteurs... " afin que cette liste ne soit pas remaniable, (notamment en direction des hypermarchés). " (représentant de la direction).*

Dans cette autre entreprise, le désaccord a été tel que les visiteurs médicaux réunis en commission ont signé une pétition certifiant " avoir refusé des termes impliquant une quelconque responsabilité dans les résultats économiques de leur secteur ".

*Type B : Une négociation fondée sur l'explicitation de critères classants et la définition d'emplois-repères, antérieure à l'accord de branche*

L'entreprise de type B n'a pas procédé à une analyse des emplois, celle-ci ayant déjà été conduite paritairement plusieurs années auparavant. La démarche engagée par les partenaires sociaux de ce groupe était alors fondée sur l'explicitation de critères de description et d'évaluation des emplois, et sur la définition d'emplois-repères visant à homogénéiser le classement des emplois entre les différentes entreprises du groupe. Ce système interne de classification professionnelle n'intègre pas le principe de reconnaissance des compétences individuelles, telles que définies dans l'accord de branche en tant que " compétences acquises et mises en œuvre ". La notion d'emploi est ici à prendre au sens de repère, non de poste individuel dans un organigramme déterminé. On peut parler de grille " mixte " dans la mesure où les critères classants sont complétés par des emplois-repères dont la définition et le classement ont valeur conventionnelle. Ces emplois-repères viennent par conséquent limiter les fortes marges d'interprétation des critères classants. Le classement des emplois réels se fait par conséquent par comparaison avec les emplois-repères. Notons que dans une telle démarche, il n'est pas question d'analyse du travail réel, au sens défini par l'accord de branche de juin 1994.

Exemple de description d'emploi-repère : celle de l'opérateur de fabrication

*" Exécute des travaux se décomposant en opérations simples. Enregistre suivant des consignes précises les informations techniques (paramètres), administratives (codes, nomenclatures) et économiques (temps) relatives à son activité.*

*Constate des écarts observés par rapport à la norme sur un document de fabrication et informe sa hiérarchie ; est capable d'effectuer des choix simples dans le cadre des documents écrits dont il dispose à son poste de travail ou peut être amené dans le cadre d'instructions précises à prendre certaines initiatives.*

*Respecte les procédures de bonne pratiques de fabrication. Effectue des contrôles faisant appel à des mesures simples pour évaluer la qualité de sa production en fonction de normes préétablies.*



Sur une machine simple ou procédé simple : réalise des opérations de montage, démontage, démarrage et conduite de la machine dans son environnement. Surveillance : sur deux machines dans le même secteur, ou (réalise des opérations) de montage, démontage, réglage de paramètres prédéfinis, surveillance, modifications de réglages en fonction de caractéristiques mesurées sur le produit sur une machine.

Participe à des projets collectifs dans sa fonction (groupes de travail).

Est capable de transmettre les consignes relatives à son poste de travail à d'autres collaborateurs. "

Cette description relève ainsi de ce que les partenaires de la négociation s'accordent à reconnaître comme étant l'activité réalisée par un opérateur de fabrication. Elle ne correspond donc pas, comme y engagent les signataires de l'accord de branche, à une description de l'emploi tel qu'il est effectivement tenu, c'est-à-dire en référence au travail réel. Une telle démarche n'est en effet pas réalisable à un niveau centralisé.

On est ici en présence d'une analyse détaillée et négociée du travail, (quand bien même c'est surtout la tâche (et non l'activité) qui est au centre de l'analyse), qui a pour objet de poser des repères collectifs pour l'ensemble du groupe. Le recueil se fait à un niveau centralisé, la grille de critères classants servant de questionnaire fermé en vue de l'analyse du travail. Celle-ci ne fait pas intervenir directement les titulaires des emplois dans chaque entité du groupe, mais des groupes de travail paritaires ayant vocation à décrire et à positionner tous les emplois d'une filière déterminée. Les emplois-repères s'imposent à toutes les entreprises du groupe comme norme de classement.

### *1.2.2. L'analyse des compétences*

Dans la démarche proposée par l'accord de branche, le classement des salariés dans les niveaux repose sur l'emploi d'une part, sur la prise en compte de leurs compétences acquises et mises en œuvre ainsi que sur leur activité réelle d'autre part.

*Type A : des outils managériaux d'analyse des compétences destinés au positionnement des salariés dans la grille de classification*

Il faut distinguer une phase d'élaboration d'un outil générique d'évaluation des compétences, d'une phase d'évaluation des compétences requises dans chaque emploi, formulées dans les termes proposés dans l'outil générique.

#### *a) Élaboration d'un outil d'évaluation des compétences des salariés : le "référentiel de compétences"*

Dans les cas étudiés, un " référentiel de compétences " est élaboré avec l'aide d'un cabinet Conseil, afin d'outiller le classement des salariés dans les niveaux de classification à l'intérieur des groupes comme le prévoit l'accord du 28 juin 1994. Ce référentiel est générique, c'est-à-dire qu'il s'applique à de nombreuses fonctions de l'entreprise. De même que chez B, les salariés et les organisations syndicales ne sont pas associés à l'élaboration de cet outil, d'initiative managériale, conçu à l'extérieur de l'entreprise par un cabinet de conseil.

Extrait d'un référentiel de compétences : capacités à planifier et gérer les priorités

Niveau de complexité	Définition de chaque niveau	Critères de différenciation
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer ses priorités d'action (sur le mois).</li> <li>- Réorienter ses efforts en fonction d'impératifs opérationnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des priorités.</li> <li>- Réorientation.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer à l'élaboration des objectifs opérationnels et définir ses priorités dans le cadre de ces objectifs.</li> <li>- Ne pas perdre de vue les objectifs malgré les obstacles.</li> <li>- Suggérer des ajustements/actions correctives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide à l'élaboration des objectifs.</li> <li>- Suggestion d'ajustements.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À partir des éléments d'analyse et dans le cadre de la politique définie pour son domaine, identifier les enjeux, les objectifs et moyens à mettre en œuvre dans son secteur.</li> <li>- Savoir apprécier les interactions existantes entre les différentes activités de son secteur pour élaborer son plan annuel.</li> <li>- Dégager des tendances et des scénarios possibles.</li> <li>- Modifier les programmes qu'il a établis pour atteindre les objectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition d'un plan annuel.</li> <li>- Modification des programmes.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticiper les phénomènes pouvant avoir une incidence sur la fonction dont il est responsable.</li> <li>- Élaborer et proposer, dans le cadre de la politique générale de l'entreprise, celle qui en découle pour sa fonction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipation.</li> <li>- Élaboration d'une politique annuelle.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire preuve d'une vision sur des évolutions incertaines et en prévoir les conséquences.</li> <li>- Dégager des axes prioritaires de développement.</li> <li>- Orienter les efforts sur le moyen terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche globale.</li> <li>- Vision à moyen terme.</li> <li>- Participation à la stratégie de l'entreprise.</li> </ul>

*b) Identification des compétences requises dans chaque emploi*

Pour chaque emploi, il y a eu identification, par des responsables hiérarchiques, à partir de ce référentiel générique, des capacités critiques et des capacités additionnelles correspondant à cet emploi. Les capacités critiques sont celles que le titulaire " doit mettre en œuvre pour exercer normalement sa fonction ". Les capacités dites additionnelles celles requises du salarié " pour satisfaire aux exigences les plus élevées de sa fonction ". Le référentiel de compétence ainsi utilisé s'avère adaptable à un grand nombre d'emploi. À notre connaissance, seule la visite médicale se voit attribuer un référentiel spécifique dans au moins une des entreprises étudiées. Ceci est sans doute dû à l'importance relative des effectifs de visiteurs médicaux dans cette entreprise.

*Type B : des outils managériaux d'analyse des compétences déconnectés à ce jour de la classification*

Dans l'entreprise de ce type, la convention interne n'intègre pas à proprement parler la notion de compétence " acquises et mise en œuvre ". Les textes conventionnels internes de cette entreprise se réfèrent à des notions voisines mais distinctes de celle de compétence : la polyvalence et le diplôme. La polyvalence est définie comme :

" Tenir effectivement et complètement au minimum deux postes ou fonctions pour les salariés classés aux échelons 2, 3, et 4, [et] trois postes ou fonctions – pour les salariés classés à l'échelon 5 – suffisamment différenciés tant au niveau des connaissances que de la technicité ou de la technologie qu'ils impliquent [...] ".

La polyvalence est référée à la tenue de plusieurs postes, donc au travail prescrit, et ne donne pas en tant que telle lieu à une analyse du travail spécifique.

Le diplôme est un autre élément éventuellement pris en compte dans la classification, dans la mesure où, dans l'entreprise, les titulaires d'un diplôme de technicien supérieur bénéficient d'un seuil d'accueil.

Des outils d'évaluation des " capacités " existent cependant dans le cadre des procédures d'entretien d'évaluation annuel, mais il n'y au moment de l'enquête aucun lien explicite entre ces outils et la grille de classification. Ces outils sont conçus et initiés par les directions d'entreprise. Il semblerait – au vu

d'informations collectées sur des entreprises hors échantillon – que ces outils déjà existants soient aisés à “ traduire ” dans les niveaux A, B, C, de la grille. Pour autant, il n’y avait pas trace de ce travail de traduction dans l’entreprise de ce travail au moment de l’étude.

Exemple d’outil qui s’applique aux visiteurs médicaux : il détaille six domaines de “ capacités ” : connaissance produits et environnement ; gestion du secteur ; techniques de visite ; relations professionnelles ; développement régional ; organisation et gestion. En face de chaque domaine de capacité, le supérieur hiérarchique, en cours d’entretien, porte une “ note ” symbolisée par l’un des qualificatifs suivants : insuffisant ; mise en œuvre des bases requises ; maîtrise ; expertise - exemplarité. Le subordonné peut argumenter et porter commentaires et désaccords sur l’appréciation portée par son supérieur.

### 1.3. Les procédures de classement des emplois et des personnes

#### 1.3.1. Le classement des emplois

##### Type A : formalisation et transparence des outils d'évaluation

Il faut distinguer, une phase de conception et de validation des outils d'évaluation (a), une phase d'évaluation proprement dite des emplois (b), et enfin une phase consistant à transcrire cette évaluation (c) en groupe de classification (groupes 1 à 11). Nous nous appuyons pour cela sur l'exemple d'une des trois entreprises, afin de mieux suivre le processus dans ses différentes étapes. Ce processus a été à quelques variations près conduit de façon similaire dans les deux autres entreprises.

##### a) Conception et validation de l'outil d'évaluation

L'outil d'évaluation consiste à décliner un ensemble de critères classants (ex : autonomie, responsabilité), en niveaux de difficulté croissants. Il y a eu tout d'abord concertation sur le choix des critères classants à retenir et leur pondération : la CTC a émis quelques remarques qui ont été prises en compte, remarques portant sur la pondération des critères et sur le choix de certains critères. Par exemple, la direction, dans une entreprise, souhaitait inclure un critère de maîtrise des langues étrangères. Ce critère a été retiré à la demande de la CTC. Toujours dans cette entreprise, à la demande de la CTC, le “ poids ” du critère de “ responsabilité relationnelle ” a été porté de 10 à 15 %, afin de valoriser davantage les responsabilités non hiérarchiques, importantes pour un grand nombre de salariés. L'outil déclinant les différents critères sur plusieurs niveaux, élaboré par un consultant, a été présenté à la commission technique classifications.

Exemple : extrait d'un outil d'évaluation des emplois ; déclinaison du critère “ complexité ” sur différents niveaux.

A. Type d'activités/Résolution de problèmes
Veuillez indiquer le type d'activités de la fonction ainsi que la nature et le degré de difficultés des problèmes qu'elle a à résoudre :
E. Les travaux sont complexes et doivent être réalisés dans le cadre de la politique définie pour l'entité. Ils font appel à une ou plusieurs spécialités d'une discipline.
D. Les travaux sont complexes, nouveaux et comportent parfois des problèmes difficiles à identifier. Ils imposent la recherche de solutions intégrant de nombreuses composantes, reposant sur une bonne connaissance de l'environnement. Ils impliquent la mise en œuvre de plusieurs spécialités voire de toutes les spécialités d'une discipline.
C. Les activités sont caractérisées par un développement de solutions originales nécessitant une créativité du fait de leur complexité. Elles s'exercent dans un environnement incertain, la seule référence à des solutions antérieurement expérimentées ne suffisant plus. Elles impliquent la mise en œuvre de plusieurs disciplines qui peuvent relever de domaines de compétences différents.
B. Les activités peuvent impliquer la réorganisation ou la remise en cause des structures relevant d'une des fonctions de l'entreprise dont le titulaire peut être responsable.
A. Les activités sont caractérisées par la nécessité d'envisager l'avenir et de préparer une stratégie dans un environnement incertain et inconnu pour une ou des fonctions de l'entreprise. Elles impliquent la mise en œuvre du plus haut degré d'aptitude en organisation, une prise de risque importante ainsi que la capacité à remettre en cause l'organisation et la politique existantes.

Seuls sont donnés les cinq niveaux de complexité les plus élevés, mais l'outil donne autant de niveaux qu'il faut pour couvrir l'ensemble des groupes de la grille de classification. On peut donc dire que l'élaboration des outils servant à classer les emplois dans les groupes a fait l'objet d'une consultation de la CTC, et en même temps d'un fort investissement technique de la part de la direction.

*b) Évaluation (ou pesée) des emplois*

L'évaluation ou pesée des emplois consiste à positionner chaque emploi sur l'échelle proposée – qui est en fait un questionnaire fermé. Cette opération a été conduite par la hiérarchie (n+1 ou supérieur du n+1 selon les cas). Les organisations syndicales ont été informées du classement final des emplois une fois ce dernier effectué.

*c) Classement des emplois dans les groupes*

Enfin, le classement, c'est-à-dire la conversion de l'évaluation en groupe de classification, a été fait par la direction à l'aide d'un logiciel fourni par le cabinet Conseil, mais dont le contenu n'a pas été communiqué aux organisations syndicales. Celles-ci ont été informées du classement de chaque emploi une fois ce classement arrêté, qui a été notifié à chaque salarié.

*Type B : négociation d'un accord de conformité*

Cette phase a déjà été négociée dans le passé. La hiérarchisation des emplois et leur coefficient de rattachement fait partie de la convention interne qui inclut une grille à critères classants "encadrée". Cette grille n'a pas été modifiée. Le classement des emplois dans les groupes correspondant à l'accord de branche résulte d'un "accord sur la conformité des classifications internes par rapport aux classifications de la convention collective nationale de l'industrie pharmaceutique (CCNIP)", accord ne mettant pas en cause la hiérarchie et les contenus négociés des emplois.

Les partenaires sociaux de cette entreprise n'ont pas souhaité modifier le compromis sur lequel ils s'étaient accordés antérieurement et n'ont donc pas procédé à de nouvelles évaluations des emplois. Ils ont ainsi négocié une grille de translation qui fait correspondre chaque coefficient de la classification interne à un groupe et un niveau de la classification de branche. Ainsi, le coefficient 150 devient le groupe-niveau 1B, le 160 le groupe-niveau 1C, etc. La hiérarchie des emplois reste par conséquent inchangée.

La négociation s'est déroulée en quatre réunions : il y a eu une pré-réunion, où les non-signataires ont été invités afin d'être informés de la démarche de translation envisagée par la direction. Puis, une réunion fixant le protocole de négociation, puis un rappel des principes de l'accord de branche, et une première approche des principes de translation – proposée par la direction –, puis une étude des propositions émanant des organisations syndicales, et enfin, une réunion fixant la translation.

Cette grille de translation aurait peu été contestée selon notre interlocuteur de la direction : la proposition de transcription de la direction de l'ancienne à la nouvelle classification a été acceptée sans modification, mais n'a pas été signée par la CFDT et la CGT. Les partenaires syndicaux ont en cours de négociation proposé des variantes. À titre d'exemple, un point d'achoppement portait sur le positionnement dans la nouvelle grille de deux des échelons cadre de la grille de B : la CFDT contestait notamment le positionnement des cadres relevant des coefficients 520 et 600 (grille B) dans les groupes-niveaux 8A et 9A (grille de branche) respectivement, et réclamait le bénéfice des niveaux 8B et 9B pour ces deux catégories. Un autre débat a porté sur la création d'un niveau supplémentaire 6D (non prévu par la grille de branche), rejeté par les syndicats. Concrètement, cela signifie que le débat a porté sur le positionnement de l'ancienne classification dans la nouvelle échelle de rémunérations minimales, et non sur la structure même de la hiérarchie ancienne.

Le résultat de la négociation sur la conformité a été un raccordement quasiment terme à terme coefficient (dans l'ancienne grille) à groupes et niveaux (dans la nouvelle). Comme le stipule l'accord sur la conformité des classifications internes par rapport aux classifications CCNIP, "la vérification de la

conformité du système de classification (interne) ne nécessite pas sa modification. Ce système sera conservé ”.

### 1.3.2. Le classement des salariés dans les niveaux

*Type A : un processus conduit par la hiérarchie dans le cadre d'une procédure d'appréciation*

Le classement dans les niveaux apparaît comme un processus intégré à l'appréciation annuelle. Cette dernière est pratiquée dans toutes les entreprises enquêtées pour au moins une partie de leur personnel, à savoir les cadres et les visiteurs médicaux.

Une fois les exigences en compétences de chaque emploi déterminées, la hiérarchie a évalué les salariés au vu de ce référentiel. Cette évaluation des compétences, repose sur la connaissance qu'a le hiérarchique de son collaborateur.

Puis les salariés ont été positionnés en A (débutants dans la vie professionnelle), B, C. La différenciation des salariés entre B et C se fait sur les bases suivantes : niveau B si leurs compétences sont inférieures ou égales aux compétences critiques (capacités et connaissances indispensables à l'emploi) ; niveau C si leurs compétences sont égales aux compétences critiques et s'ils ont, en plus, acquis d'autres compétences utiles à leur fonction (compétences additionnelles).

Dans les trois entreprises, ce classement résulte d'un jugement de compétence fait par la hiérarchie, ce qui a provoqué, dans l'une des entreprises, une réaction vive des représentants syndicaux, concernant les visiteurs médicaux.

*“ Dans cette entreprise, de nombreux VM, notamment parmi les plus anciens, ont vu leur position dans la grille de classification décalée vers le bas. Le nombre total de déclassements atteint 57. Pourtant, la grille proposée par la direction permet aussi une progression pour plus de la moitié des visiteurs médicaux, notamment pour les visiteurs médicaux débutants classés au coefficient 250, dont le coefficient il est vrai était rapidement appelé à évoluer dans l'ancienne grille.*

*Par la menace d'un conflit, les délégués syndicaux ont obtenu un “ redressement ” en leur faveur. La position finalement arrêtée ramène le nombre de déclassements de VM de 57 à 10. En tout, 54 visiteurs médicaux voient leur classement s'améliorer à la suite de l'intervention des délégués syndicaux ”.*

Pour les représentants du personnel interviewés, ce processus apparaît de façon générale comme beaucoup moins lisible que le classement des emplois dans les groupes : le référentiel n'a souvent été publié qu'après la fin de la mise en place de la classification. Soulignons toutefois la transparence d'une telle procédure dans la mesure où le référentiel est communiqué au personnel de l'entreprise, lors de sa présentation au sein de la CTC.

*Type B : application de la grille de translation*

Le problème du classement des salariés dans les niveaux ne se pose comme problème spécifique dans cette entreprise, celle-ci ayant directement transcrit la grille d'emplois dans les groupes et les niveaux de la nouvelle classification de branche. Dit autrement, à chaque coefficient de la grille maison correspondent un groupe et un niveau. Dans ce sens, on peut dire que l'entreprise B n'applique pas le principe de classement à double détente (emploi, puis personne), lui préférant un classement d'emplois. Il n'y a pas de lien explicite classification-compétence.

On observe donc, à travers cet échantillon, deux types d'entreprise dont les processus de mise en œuvre de l'accord de classification de branche diffèrent, tant par leur contenu que par leur démarche.

D'un côté, l'entreprise, ne disposant pas de classification interne, s'est engagée dans une vaste opération de description et d'évaluation des emplois et des compétences de leurs salariés, laquelle représente un investissement en temps et en personne extrêmement lourd. La démarche, dans ce cas, s'est fondée sur une participation directe des salariés (à la description et à la validation des emplois) et sur une recherche

de transparence à travers la diffusion d'information et la concertation avec les représentants du personnel dans le cadre des commissions techniques de classification.

De l'autre, le système de classification de l'entreprise reposait sur un compromis interne issu d'une négociation collective antérieure à l'accord de branche. Les partenaires sociaux de cette entreprise se sont accordés dans ce cas pour préserver ce compromis, reposant sur une grille à critères classants "encadrée" par des emplois-repères. Ils ont ainsi négocié un accord de conformité fondé sur la définition d'une grille de translation, laquelle n'intègre pas le principe de reconnaissance des compétences individuelles "acquises et mises en œuvre".

## **2. LA GESTION DES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES**

### **2.1. "Évolution professionnelle" : une notion à double sens**

Rappelons tout d'abord le sens de l'expression "évolution professionnelle" telle qu'elle est définie par l'accord. Celui-ci lui donne un contenu large d'acquisition de compétences, que cette acquisition se traduise ou non par une progression dans l'échelle des groupes et des niveaux.

"La notion d'évolution professionnelle n'a pas une dimension unique qui se réduirait aux seules évolutions verticales des salariés au sein de la grille de classification par suite du changement ou d'une évolution du type d'activité confiée. Cette notion recouvre également le développement de la professionnalisation dans l'emploi exercé ainsi que la mobilité transversale qui permet aux salariés d'acquérir, de mettre en œuvre et de développer de nouvelles compétences dans une autre filière, sans que cela implique nécessairement de changement de classification".

Pour reprendre les termes de l'accord sur la formation, l'évolution professionnelle peut avoir pour conséquence, soit une simple adaptation à un emploi en mutation, soit une augmentation de qualification entendue comme "une augmentation effective des compétences". Il y a là une ambiguïté qui peut être source de désaccords, sinon de conflits : en effet, qu'est ce qui permet de distinguer une "augmentation effective des compétences" d'une "simple adaptation à un emploi en mutation" ? Le simple fait de faire "évoluer" les salariés ne permet pas de répondre à cette question. Or, dans le même temps, l'accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et l'évolution professionnelle engage les entreprises à "*définir un parcours de professionnalisation pour chaque collaborateur, lui permettant d'évoluer progressivement au sein de son groupe de classification, voire de changer de groupe de classification*".

Ceci nous amène à envisager la question des évolutions professionnelles comme un enjeu central des accords du 28 juin, enjeu s'articulant autour des deux questions suivantes : quels nouveaux outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont été mis en place dans les entreprises ? Qu'ont fait, concrètement, les entreprises en matière de parcours de professionnalisation ?

### **2.2. Des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en voie de généralisation lente**

Toutes les entreprises étudiées ont, à des degrés divers, mis en place des outils de gestion des emplois et des compétences : la procédure d'entretien annuel avec examen des résultats de l'année écoulée et fixation des objectifs pour l'année suivante existe partout pour au moins une partie du personnel. Trois des entreprises sur les quatre, avaient mis en place un système de classification couvrant au moins une partie du personnel, la quatrième étant engagée dans la réflexion préalable à la mise en place d'un tel système. Les quatre entreprises avaient procédé à la description des emplois d'au moins une partie du personnel. À notre connaissance, deux entreprises sur les quatre avaient aussi des outils de communication sur les emplois vacants. Dans deux des quatre entreprises ont été constatées la pratique de projets individuels d'évolution permettant à un salarié de planifier une évolution professionnelle sur plusieurs années. Point important, aucune ne pratiquait en revanche de planification triennale systématique des actions de formation.

Dans ce sens, les accords du 28 juin 1994 incitent les entreprises à compléter cet outillage. Ainsi, l'accord de classification a conduit trois entreprises sur les quatre à procéder à la description de tous leurs emplois, la quatrième seule ayant procédé à cette opération avant 1994. De même, les entreprises

généralisent la procédure d'entretien annuel d'appréciation des résultats lorsque celle-ci ne s'appliquait qu'aux seuls cadres et visiteurs médicaux, par exemple. L'obligation de classer les salariés dans les différents niveaux est parfois l'occasion de compléter les outils utilisés dans le cadre de l'appréciation annuelle centrée au départ sur les résultats, afin d'y inclure la notion de compétence. La planification triennale de la formation reste, au moment de l'enquête, la seule disposition vraiment laissée de côté par les entreprises étudiées, qui raisonnent sur un plan annuel.

La mobilisation reste faible dans l'ensemble : des outils font tâche d'huile, mais, mise à part la nouvelle classification, pour laquelle des délais de mise en œuvre étaient fixés dans l'accord, les entreprises avancent chacune à leur rythme : au moment de l'étude, la priorité reste à la classification. Les entreprises ont déjà oeuvré dans ce domaine, et déclarent avoir l'intention de se mobiliser véritablement sur le sujet " à l'avenir ".

### **2.3. Les parcours de professionnalisation : des initiatives disparates**

#### *2.3.1. Type A : des nouvelles règles de promotion, fondées sur la reconnaissance des acquis*

Dans les entreprises de type A., il importe de distinguer le cas des visiteurs médicaux (dont les cadres peuvent être rapprochés) d'un côté, de celui des personnels de production - ouvriers, techniciens - dont les employés peuvent être rapprochés. Les données sur les cadres et les employés étant par trop succinctes, l'exposé sera centré sur les visiteurs médicaux et les personnels de production.

##### *Le cas des visiteurs médicaux : vers une individualisation accrue des parcours*

Les visiteurs médicaux bénéficiaient d'une progression des minima fondée sur l'ancienneté dans le coefficient, dans le cadre des dispositions de la convention collective de 1956, les entreprises n'ayant pas adopté de règles propres concernant cette population, si ce n'est pour certaines d'entre elles des coefficients intermédiaires. Pour cette catégorie, les accords du 28 juin 1994 ont un impact important du fait de la disparition de l'ancienneté comme moteur de la progression dans l'échelle des groupes et des niveaux, car les jeunes visiteurs médicaux sont payés selon les minima : pour eux, le changement de système revient à les priver d'une progression automatique de minimum mais aussi de salaire du niveau 5B (10 235 francs net) au niveau 5C (11 555 francs net), puis ultérieurement du niveau 5C au niveau 6C (13 799 francs net).

Clairement, ceci revient à donner un rôle beaucoup plus important aux " compétences " et aux " activités réelles " comme le prévoit l'accord du 28 juin 1994, et à la traduction donnée dans l'entreprise à ce jour à ces deux notions, sous la forme d'un " référentiel de compétences " utilisé lors des opérations de classification (voir ci-dessus). Les acteurs en sont conscients même si, à la date de nos investigations, aucun ne pouvait donner de contour précis à ce qu'il projetait de mettre en place (pour les interlocuteurs patronaux) ou de revendiquer (pour les interlocuteurs syndicaux).

En effet, de façon générale, les interlocuteurs rencontrés affichaient le plus grand scepticisme à l'égard de dispositifs tels que la validation des acquis et les parcours de professionnalisation pour les visiteurs médicaux, les écarts de classification ne semblant pouvoir être justifiés que par l'ancienneté dans l'emploi (pour les délégués syndicaux), ou par une différence de performance ou de fonction (pour la direction). D'une certaine façon, lors de l'enquête, directions et syndicats semblent se rejoindre sur le peu de visibilité qu'ils ont sur la façon de faire évoluer les visiteurs médicaux en compétences et en classification : souvent, les évolutions en compétences sont perçues comme mineures, de l'ordre de l'adaptation aux évolutions d'un emploi globalement inchangé.

##### *Le cas des personnels de production : vers l'encadrement d'une individualisation des promotions*

Alors que pour les visiteurs médicaux, l'apport des nouvelles dispositions de branche sur l'évolution professionnelle sont accueillies avec scepticisme, voire sont considérées comme un " recul " par rapport à des dispositions collectives d'avancement à l'ancienneté perçues comme plus avantageuses, la situation des personnels de production est différente.

À l'inverse des visiteurs médicaux et des cadres, les personnels de production – techniciens, agent de maîtrise, ouvriers – et au-delà les employés, ne bénéficiaient d'aucun avancement à l'ancienneté, et ne pouvaient globalement compter que sur des augmentations collectives ou individuelles " au mérite ". Leurs possibilités de progresser dans l'échelle des coefficients étaient faibles. Une partie d'entre eux avaient certes bénéficié de promotions par le passé, mais ces promotions résultaient de décisions individuelles de la hiérarchie, décisions faiblement lisibles, parce que non reliées à un ensemble de critères précis, autrement dit, non fondées sur un référent collectivement accepté. La gestion de leur " carrière " – entendue comme progression dans l'échelle des coefficients – relevait de l'individualisation la plus " pure ".

Il n'est dès lors par surprenant que plusieurs délégués syndicaux ayant manifesté une attente favorable par rapport aux accords du 28 juin 1994 soient issus de la production. Cette attente a trait à l'évolution professionnelle des personnels. Ils affirment attendre plus de transparence dans les décisions touchant aux carrières, aux salaires, à la mobilité, du fait de la définition de critères des définitions de fonction. Celle-ci viendrait instituer des références collectives là où il n'y en avait aucune. Pour autant, le poids de ces références dans la reconnaissance sous forme de classification supplémentaire est incertain.

La mise en œuvre de la classification dans une des entreprises est à cet égard significative : au travers de cette classification, une formation suivie par les opératrices du conditionnement, et les techniciens de maintenance pourrait être reconnue par la possibilité d'exercer une fonction enrichie (par la prise en charge de tâches de maintenance en ce qui concerne les opératrices) et l'attribution d'un coefficient supérieur. Cette reconnaissance n'est pas, à ce jour, acquise sur le plan de la classification, ce qui interdit de parler, de " nouvelles " modalités d'évolution professionnelle. Mais une forme de reconnaissance symbolique est accordée, au travers de la définition d'emplois spécifiques d'opératrices et de techniciens, emplois dits " futurs ", prenant en compte les acquis de la formation actuellement suivie. Ceci offre une prise à d'éventuelles revendications de la part des salariés concernés, visant à réclamer le bénéfice d'un groupe de classification supérieur. Seul l'avenir dira quel aura été l'impact, en termes de classification, de cette formation.

Dans une autre entreprise, des " niveaux de compétences et de formation " avaient été définis dès avant 1994, permettant une évolution de carrière en termes de rémunération et de classification. Par ailleurs, les salariés pouvaient progresser dans l'échelle de classification à partir d'un projet professionnel. Même s'il est encore trop tôt pour affirmer que ces dispositions ont été reconduites, elles représentent un précédent intéressant, en avance sur les dispositions actuelles de l'accord du 28 juin 1994.

Un autre scénario se profile dans l'une des entreprises de l'échantillon : celui qui consiste à conditionner la progression dans l'échelle de classification en fonction d'objectifs de résultats clairement déterminés en début de période, la permanence de bons résultats attestant en quelque sorte d'une forme de compétence, sur le modèle des " points de qualité visite " pour les visiteurs médicaux. Dans cette entreprise, les salariés pouvaient dès avant les accords du 28 juin 1994 évoluer d'un échelon à l'autre lorsqu'ils avaient démontré qu'ils pouvaient conforter leur niveau de performance sur une durée minimale, de douze ou vingt quatre mois par exemple. Ces critères de performance étaient définis de façon spécifique pour chaque salarié : objectifs définis et discutés en début d'année pour les techniciens et agents de maîtrise ; objectifs de contribution au travail d'équipe et de développement personnel pour les ouvriers et les employés.

#### *Type B : des conditions de promotion inchangées, fonction de l'ancienneté ou d'usages locaux*

Dans l'entreprise de type B, le maintien de l'avancement à l'ancienneté pour toutes les catégories ou pour certaines catégories – par exemple, les visiteurs médicaux, les techniciens embauchés avec un BTS ou un DUT – n'est pas remis en cause par l'accord de conformité de la grille interne avec celle de la CCNIP. Ce type d'entreprise pratique cependant des formes décentralisées de " parcours de professionnalisation ", dans le sens où elles associent évolution des missions, des responsabilités, et progression dans l'échelle des coefficients sur la base d'une réussite dans la prise en charge de ces missions et responsabilités nouvelles. Mais ces possibilités ne sont pas proposées de façon systématique aux salariés. Elles relèvent plutôt d'usages locaux, peu formalisés, non généralisés. La signature des accords du 28 juin 1994 n'apporte pas de changements dans ce domaine.



Aussi, fait significatif, les interlocuteurs syndicaux rencontrés font-ils à ce jour peu de cas des nouvelles modalités de progression dans les groupes et les niveaux en fonction de l'évolution de l'activité et des compétences (les parcours de professionnalisation), certains allant jusqu'à les confondre avec la notion de " formation-adaptation ". Ils sont peu enclins, comme le redoute parfois la direction, à revendiquer le bénéfice des rares clauses de la CCNIP plus favorables que celles de leur convention d'entreprise (parcours de professionnalisation proposé de façon systématique, formation qualifiante au bout de sept ans sans progression), peut-être parce que ces clauses relèvent d'un éventail de dispositions perçues comme globalement moins favorables (progression fonction des compétences et non de l'ancienneté).

De fait, avant la signature de l'accord de conformité des grilles internes avec la CCNIP, un interlocuteur représentant la direction d'une des entreprises avait affiché des craintes de voir certaines organisations syndicales réclamer le bénéfice du cumul des dispositions les plus favorables de la convention de branche (CCNIP, parcours de professionnalisation) et de la convention d'entreprise (avancement à l'ancienneté). Tel ne semble pas être l'état d'esprit des délégués syndicaux rencontrés.

### **3. L'IMPLICATION DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS**

Nous porterons, dans cette partie, un regard transversal sur l'implication du personnel et de ses représentants (délégués syndicaux, comité d'entreprise, délégués du personnel) dans la mise en place de la nouvelle classification. Dans un premier temps, seront caractérisées de façon synthétique les différentes formes d'implication que nous avons pu observer. Puis, l'ensemble des modalités d'implication des salariés et des représentants seront représentées de façon synoptique.

#### **3.1. Les différentes formes d'implication des salariés et de leurs représentants dans la mise en place des classifications dans l'entreprise**

Sont successivement présentés, les points de différenciation et les points de ressemblance entre les différentes entreprises étudiées.

##### *3.1.1. Les différences : participation de salariés sans mandats ou négociation avec des salariés exerçant un mandat représentatif*

Deux types d'entreprises peuvent être distingués : un type A, dans lequel le mode privilégié d'association des salariés est la consultation de salariés sans mandats ou de leurs représentants, syndicaux ou non, et un type B, dans lequel le mode privilégié d'association des salariés est la négociation avec des délégués syndicaux.

Dans le type A, des délégués syndicaux sont présents dans les différentes étapes, mais pas en tant que délégués syndicaux : ils font partie de la commission technique classification, mais au même titre que d'autres types de représentants du personnel (DP, élu CE), voire de salariés sans mandats. De même, ils sont occasionnellement associés à l'élaboration des descriptions d'emplois, mais en tant que titulaires de ces emplois, non en tant que représentant des salariés et habilités à intervenir sur le contenu de toutes les descriptions d'emplois. La plupart du temps, les descriptions d'emplois sont élaborés avec des titulaires de ces emplois, titulaires dépourvus de mandat syndical.

Dans l'entreprise de type B., les salariés ne participent pas directement à la construction de la hiérarchie salariale : celle-ci est produite par des acteurs dûment mandatés, tant du côté de la direction, que de celui des syndicats salariés. Le choix des représentants syndicaux fait intervenir les fédérations syndicales nationales, dans lesquelles des délégués d'entreprises de type B sont souvent impliqués.

##### *3.1.2. Les ressemblances : des descriptions d'emplois soumises à débat ; des référentiels de compétences imposés de façon unilatérale ; une forte mobilisation sur la visite médicale*

Quel que soit le type d'entreprise considéré (A ou B), on peut noter que la participation de salariés ou de représentants de salariés est plus forte en ce qui concerne la description des emplois et leur classement, qu'en ce qui concerne l'évaluation des compétences des salariés et l'élaboration des outils conçus pour ce faire. L'ensemble du processus visant à décrire et à apprécier les compétences du salarié tend à favoriser un face à face direct entre celui-ci et son supérieur hiérarchique une fois la décision de

classement prise, sans possibilité pour le salarié ou pour des représentants élus ou syndicaux d'influer sur le contenu des outils utilisés.

Autre observation transversale : l'implication et la mobilisation très forte des représentants du personnel sur la visite médicale, autour de deux grands thèmes de revendication : le rejet de la mention d'objectifs de résultats dans les descriptions d'emplois des visiteurs médicaux ; la revendication d'accroître le nombre de visiteurs médicaux classés dans le groupe 6, notamment sur la base de la reconnaissance future informelle de l'ancienneté. Dans les entreprises observées, la visite médicale est le seul emploi pour lequel les représentants du personnel se sont trouvés en position de pouvoir négocier, c'est-à-dire de demander des changements et de les obtenir, à la fois sur la question du contenu de la description d'emploi, et sur celle du classement dans le groupe 6. Dans une des quatre entreprises, des délégués syndicaux ont demandé et obtenu le retrait d'une grille d'évaluation annuelle destinée à la visite médicale, grille jugée trop commerciale, ce alors que, comme il a été exposé, la conception et l'utilisation d'outils d'appréciation des salariés reste une prérogative des directions d'entreprise.

Selon les contextes, la légitimité de la classification apparaît fondée sur des ressorts différents : par la négociation collective, ou sur l'implication des salariés et la transparence de la démarche. Il y a un écart important, entre des entreprises qui reproduisent, à leur échelle, une forme de relations sociales similaires à celles qui existent au niveau de la branche (importance reconnue à l'acteur syndical, à la négociation centralisée pour parvenir à un consensus) ; et d'autres entreprises, plus proche d'un modèle participatif (importance reconnue au salarié individu, à l'information, et à des " microconsultations " décentralisées à l'extrême pour parvenir au consensus).

De façon générale, toutes les entreprises ont associé soit des salariés, soit des représentants de salariés, à la démarche de classification des emplois. L'absence de forte revendication sur l'évaluation des compétences suggère la formation d'un compromis autour des idées suivantes : la hiérarchisation des emplois doit être construite de façon collective, par l'implication des salariés ou par la négociation avec leurs représentants. La hiérarchisation des individus au sein d'un même emploi est un " domaine réservé " des personnels d'encadrement.

### **3.2. Présentation synoptique des modes d'implication des salariés et de leurs représentants**

Le tableau page suivante récapitule, de manière synoptique, les différents modes de participation des salariés ou de leurs représentants aux différentes étapes de la mise en place de la classification. Les acteurs entre parenthèses sont associés à l'étape mentionnée dans une partie des entreprises seulement.

	Type A	Type B
Instance de mise en place	CTC : direction + syndicat + (salariés sans mandat)	Syndicats + direction
Définition des règles de fonctionnement de l'instance	direction	Syndicats + direction
Description des emplois	Réalisation par le titulaire de l'emploi ; validation par les supérieurs hiérarchiques ; (consultation éventuelle de la CTC) ; appui des analystes et du consultant.	Négociation direction-syndicat
Outil d'évaluation des emplois	Réalisation par le consultant ; validation par la direction ; consultation de la CTC.	Négociation direction-syndicat
Évaluation des emplois	Réalisation par la hiérarchie ; appui des analystes et du consultant.	Négociation direction-syndicat
Classement des emplois dans les groupes	Réalisation par la DRH ; appui du consultant ; validation par la direction ; information de la CTC après coup.	Négociation direction-syndicat
Description des compétences requises	Réalisation par le consultant et la DRH ; validation par la direction ; information CTC après coup.	Réalisation d'une grille éventuellement par consultant, différente selon les filiales.
Évaluation des compétences	Supérieur hiérarchique, information du salarié après coup.	Supérieur hiérarchique, en présence du salarié.
Classement des salariés dans les niveaux	Supérieur hiérarchique, information du salarié après coup.	Selon accord de conformité négocié par la direction et les syndicats

Source Céreq.

## CONCLUSION

L'observation du processus de mise en œuvre des accords de branche de juin 1994 au sein des entreprises de notre échantillon montre que celles-ci ont toutes commencé par la mise en œuvre de la nouvelle grille de classification, celle-ci apparaissant comme le support préalable à toute démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et de gestion des évolutions professionnelles. D'une certaine façon, on peut dire que l'élaboration d'outils de description et d'évaluation des emplois et des compétences constitue une étape préalable indispensable au développement d'une politique plus formalisée de gestion de la main-d'œuvre. Pour autant, la construction de tels outils à l'occasion de la mise en œuvre de la nouvelle classification ne présume pas de l'engagement de l'entreprise dans une démarche de GPEC.

Cette analyse apporte par ailleurs un éclairage sur les modes différenciés de légitimation des nouveaux systèmes de classification dont l'élaboration est décentralisée au sein des entreprises.

L'entreprise du type B procède à la négociation d'un accord de conformité qui vise à préserver un compromis interne dans lequel les compétences individuelles sont reconnues à travers celles requises par l'emploi occupé. Cette démarche, qui préserve le principe d'une classification du salarié en référence à l'emploi occupé, est fondée sur l'explicitation, à travers la définition d'emplois-repères, de représentations communes de la qualification des emplois, et ne s'inscrit pas en ce sens dans une démarche d'analyse du travail réel. Dans ce cas, la légitimité du système de classification interne repose

sur la négociation collective de repères au niveau le plus centralisé de l'entreprise, qui visent à normaliser les pratiques différenciées des entreprises du groupe.

À l'inverse, la démarche engagée par les entreprises de type A est une démarche participative, où la reconnaissance des compétences individuelles repose sur une analyse préalable du travail réel. Selon nous, la façon dont procède l'entreprise éclaire les ressorts sur lesquels elle va s'appuyer pour fonder la légitimité de la nouvelle classification. Le premier d'entre eux relève de l'implication directe des salariés dans la description des emplois et dans leur validation conjointe avec la hiérarchie. La formalisation des outils de description, d'évaluation et de classement des emplois et des compétences en constitue un second ressort. De ce point de vue, le recours à des consultants extérieurs vise à garantir la "scientificité" de la démarche au yeux des salariés (Dadoy, 1973). Enfin, la participation des représentants des salariés au sein des instances d'information et de consultation qu'ont été les CTC, reflète la volonté de garantir la transparence du processus.

Peut-on parler pour autant de transformation des relations sociales au sein des entreprises dans lesquelles la mise en œuvre des classifications s'est faite sur la base d'une démarche participative ? Dans tous les cas observés, le processus de classification reste de l'initiative de l'employeur : il ne s'agit en aucun cas de cogestion des classifications professionnelles. En outre, les relations qui se nouent entre le salarié et sa hiérarchie lors de la description des emplois et de leur validation s'inscrit dans un face à face individuel au cours duquel le salarié n'est pas toujours armé pour préserver ses intérêts. Enfin, les représentants des salariés, et notamment les délégués syndicaux, sont sollicités, lorsqu'ils sont présents dans les CTC, pour information et consultation au cours des différentes étapes du processus de classification. Ils n'ont aucun rôle de négociation sur le résultat du processus de description, d'évaluation et de classement des emplois et des hommes, sauf à introduire un rapport de force qui permette, le cas échéant, de corriger à la marge certaines classifications.

L'enquête réalisée auprès des entreprises de notre échantillon éclaire ainsi sur la dynamique d'individualisation des relations de travail qui s'engage à l'occasion de la mise en œuvre de ces accords, sans permettre de conclure à ce jour sur le développement d'une dynamique simultanée de transformation des relations sociales plus collectives avec les représentants des salariés.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Le principe de reconnaissance des compétences individuelles " acquises et mises en œuvre ", institué à travers les accords conclus en juin 1994 dans l'industrie pharmaceutique, constitue le fondement de la classification et de la gestion des évolutions professionnelles des salariés de cette profession. Un tel principe conduit à déplacer vers l'entreprise le processus d'évaluation et de reconnaissance des qualifications professionnelles qui constituait jusqu'alors le fondement de la régulation de branche.

À travers ce changement de niveau de construction des classifications professionnelles, de la branche vers l'entreprise, se pose dès lors la question des formes de régulation des classifications d'entreprises susceptibles de préserver la cohérence du fonctionnement du marché du travail. Par conséquent, la question essentielle posée par la mise en œuvre de ces accords est, selon nous, celle de l'évolution des relations qui se nouent entre la branche et les entreprises, autour de l'élaboration de nouvelles formes de régulation du marché du travail.

La première partie de ce rapport a permis de montrer qu'à travers le compromis que reflète les accords de juin 1994, la branche abandonne son rôle traditionnel de normalisation des classifications professionnelles (même si dans les faits, le caractère obsolète de la classification de 1956 avait conduit un grand nombre d'entreprises à élaborer leur propre système de classification). Elle s'oriente désormais à travers ces accords vers un rôle d'incitation, qui prend appui sur l'institution de procédures de suivi (CTC) et de contrôle ex-post (CNIA) des pratiques d'entreprise et qui se fonde implicitement, selon nous, sur l'hypothèse d'une transformation des relations sociales qui se nouent au sein des entreprises.

*Les stratégies des acteurs de branche : des enjeux ciblés sur l'évolution des relations sociales dans l'entreprise*

Les organisations signataires vont ainsi engager une action qui vise, à travers la mise en œuvre de la nouvelle classification, à favoriser l'évolution des relations sociales dans l'entreprise. Les formations organisées par le SNIP reposent en ce sens, selon nous, sur la diffusion d'un modèle de management participatif, où la mobilisation des salariés repose sur le développement de relations bilatérales avec l'encadrement. On retrouve ici les bases du " modèle de la compétence " (Zarifian, 1988).

La CFDT, dont la signature des accords reposait sur un " pari " social, prend appui sur la mise en œuvre de ces accords pour développer de nouvelles formes de mobilisation des salariés autour de l'analyse du travail réel. L'enjeu est alors à la fois de faire de ces derniers des acteurs à part entière de leur évolution professionnelle, et de relancer une dynamique de mobilisation syndicale au sein de l'entreprise. Ainsi, si cette fédération n'est pas hostile au développement des formes de management participatif dans l'entreprise, elle entend outiller les salariés face à ces politiques et développer simultanément les bases d'une action collective à ce niveau.

Pour l'essentiel, l'hostilité des organisations syndicales non-signataires face à ce compromis résulte de leurs craintes face à l'évolution du rôle de la branche, en l'absence de dispositions qui renforcent le développement de la négociation collective au sein de l'entreprise. En effet, l'absence de normalisation des modes de validation et de reconnaissance des compétences individuelles dans l'accord de branche (le diplôme n'est pas reconnu dans le cadre de ces accords) n'est pas compensée par l'institution de procédures de négociation collective dans l'entreprise qui en fixent les modalités. Les accords de juin 1994 laissent ainsi une très grande latitude aux employeurs dans ce domaine.

Les actions qu'ils vont développer lors de la phase de mise en œuvre des accords dans les entreprises vont alors avoir pour objet d'alerter leurs délégués syndicaux sur les conséquences de la décentralisation du processus de classification. L'accent sera mis en particulier sur les risques d'hétérogénéité de classement des emplois et des salariés et de diversité de leurs rémunérations au sein de la profession, la classification antérieure servant en quelque sorte d'étalon pour mesurer les dérives. Leur stratégie est alors d'investir les instances de suivi de la mise en œuvre des accords, dans les entreprises (CTC) et au niveau national (CNIA), pour préserver des niveaux de classification homogènes des salariés.

L'action des pouvoirs publics, fondée sur le financement des formations des délégués syndicaux d'entreprises, a ainsi permis aux organisations syndicales bénéficiaires de développer leur réflexion sur les enjeux liés à l'institution d'une classification fondée sur la " logique compétence ", et notamment sur l'évolution des formes de la régulation collective de branche qu'elle engendre. Elle leur a permis dans le même temps de développer des stratégies différenciées d'accompagnement ou de contrôle du processus de classification par leurs délégués syndicaux au sein de l'entreprise.

*Entre management participatif et négociation collective : une voie alternative possible ?*

La mise en perspective, dans la dernière partie de ce rapport, des modes d'appropriation des accords de branche par les entreprises éclaire sur l'existence de deux démarches qui, dans le cas des entreprises étudiées, s'opposent tant sur le contenu que sur la forme.

Dans l'une des entreprises, un accord de classification instituant une grille à critères classants, encadrée par une liste normative d'emplois-repères, a été conclu quelques années avant la signature des accords de branche. Les partenaires sociaux de cette entreprise ont préféré " neutraliser " les accords de branche en négociant un accord de conformité entre leur classification et celle de la branche, afin de préserver les termes de leur compromis interne. Dans ce cas, la mise en œuvre de ces accords repose sur la négociation collective, à un niveau centralisé, d'une grille de translation qui fait correspondre terme à terme les deux structures de classification. La classification de cette entreprise repose ainsi sur une logique de classement des emplois et ne prend pas en compte la notion de " compétences acquises et mises en œuvre ".

La démarche de mise en œuvre des accords de branche dans les autres entreprises étudiées est plus conforme aux principes et aux " indications méthodologiques " contenus dans ces derniers. Ces entreprises ne disposaient pas de système de classification interne. Par conséquent, la mise en œuvre de ces accords constitue l'occasion d'élaborer toute une série d'outils d'analyse, d'évaluation et de classement des emplois et des compétences, leur permettant de développer une politique plus formalisée de gestion de la main-d'œuvre. La démarche d'élaboration de ces outils repose sur une implication directe des salariés dans la phase de description des emplois, pour en saisir le contenu " au plus près de la réalité de travail ", et dans la phase de validation de ces descriptions, pour fonder la légitimité des bases du nouveau système de classification. Les phases d'évaluation et de classement des emplois et des hommes, au cours desquelles sont élaborés de nouveaux outils (référentiels de compétences, logiciel d'évaluation...), restent une prérogative essentiellement patronale qui repose cependant sur la volonté d'assurer une certaine transparence à travers la présentation de ces outils dans le cadre des CTC. Se met ainsi en place au sein de ces entreprises un modèle participatif de gestion de la main-d'œuvre, fondé sur le développement de relations interindividuelles entre les salariés et leur hiérarchie.

Une des questions que l'on peut se poser au terme de cette étude est de savoir si le développement de relations sociales dans l'entreprise, fondées sur la participation directe des salariés et l'information de leurs représentants, est susceptible de compenser l'absence de normalisation des classifications professionnelles par la branche, au regard de l'enjeu central que constitue la régulation du marché du travail.

Dans les entreprises étudiées, la reconnaissance des compétences individuelles passe par l'instauration d'un modèle de gestion participative où l'employeur reste maître du processus de classification, alors que le modèle fondé sur la négociation collective avec les représentants des salariés de l'entreprise ne prend en compte que des représentations collectives du contenu et des compétences requises par les emplois, et s'écarte ainsi de la reconnaissance des compétences individuelles. En ce sens, le développement de relations de travail interindividuelles associé à la gestion des compétences s'oppose à la négociation collective d'évaluation et de classement des emplois.

Ne pourrait-on pas concevoir un modèle alternatif où les organisations syndicales seraient amenées à valider, par la négociation collective d'entreprise, les opérations d'évaluation et de classement des emplois et des hommes réalisées sur la base d'une implication des salariés à la description de leur travail? Un tel modèle aurait l'avantage de préserver une régulation collective des formes de reconnaissance des compétences individuelles, sur laquelle pourrait être fondée la mise en cohérence des pratiques décentralisées de classification professionnelle au sein de la profession.

## BIBLIOGRAPHIE

Alaluf M. (1992), " Peut-on distinguer les classement techniques des classements sociaux de la qualification ", *Formation Emploi*, n° 38.

Besucco N., Tallard M., Lozier F. (1998), *Politique contractuelle de formation et négociation collective de branche*, Paris, La Documentation française, à paraître.

Dadot M. (1973), " Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail, pratiques et idéologies ", *Sociologie du travail*, n° 2.

Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Paris, La Documentation française.

Gavini C. (1993), " La gestion prévisionnelle de l'emploi ", *Travail et Emploi*, n° 57 bis.

Hunout P. (1992), " Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences ", *Formation Emploi*, n° 39.

Saglio J. (1987), " Les négociations de branche et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification ", *Droit Social*, n° 1.

Zarifian P. (1988), " L'émergence du modèle de la compétence ", in *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines, l'après taylorisme*, Paris, Economica.





CÉREQ  
Dépôt légal 4<sup>ème</sup> trimestre 1998



Au terme d'une négociation longue et conflictuelle, l'industrie pharmaceutique signait en 1994, trois accords de branche portant sur les classifications, la formation professionnelle et la gestion prévisionnelle des emplois. Ces trois accords, conçus comme un tout, sont porteurs d'une nouvelle logique de classification fondée sur la reconnaissance des compétences individuelles des salariés.

L'évaluation des compétences individuelles des salariés introduit une double rupture : celle d'une individualisation des procédures de classement des salariés qui jusqu'alors se faisait en référence à l'évaluation collective des emplois par la branche ; celle, concomitante, d'un déplacement du lieu de l'évaluation des qualifications de la branche vers l'entreprise.

À travers ce changement de niveau de construction des classifications professionnelles, de la branche vers l'entreprise, se pose dès lors la question des formes de régulation des classifications d'entreprises susceptibles de préserver la cohérence du fonctionnement du marché du travail.

À travers le compromis que reflètent les accords de juin 1994, la branche abandonne son rôle traditionnel de normalisation des classifications professionnelles (même si dans les faits, le caractère obsolète de la classification de 1956 avait conduit un grand nombre d'entreprises à élaborer leur propre système de classification). Elle s'oriente désormais à travers ces accords vers un rôle d'incitation, qui prend appui sur l'institution de procédures de suivi et de contrôle ex-post des pratiques d'entreprises et qui se fonde implicitement sur l'hypothèse d'une transformation des relations sociales au sein des entreprises.

ISBN : 2-11-090-930-7

ISSN : EN COURS

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette

BP 176 13474 Marseille Cedex 02

Tél. : 04 91 13 28 28 / Fax : 04 91 13 28 80