

# P REMIÈRES INFORMATIONS

## et PREMIÈRES SYNTHÈSES

### LA MISE EN OEUVRE DES NOUVELLES GRILLES DE CLASSIFICATION :

#### *un impact limité sur la masse salariale et la hiérarchie des emplois*

•••••

- **La mise en oeuvre des nouvelles grilles de classification dites « à critères classants » ne bouleverse pas la hiérarchie des emplois dans les entreprises et a peu d'effets sur la masse salariale, même lorsque les délégués syndicaux y sont associés.**
- **Ceci tient à la relative autonomie qui est laissée à l'entreprise dans l'interprétation des grilles, et qui est largement utilisée par les petites et moyennes entreprises qui ne se sentent pas toujours représentées par les négociateurs de branche.**
- **Quant aux représentants du personnel, ils sont, en général, consultés sur les reclassements opérés, mais peu souvent associés à la réflexion sur les modalités d'évaluation des tâches présidant à ces reclassements.**
- **Enfin, avec l'instauration de ces grilles, les négociateurs de branche ont moins souvent recherché l'accroissement des niveaux de qualification qu'une plus grande polyvalence. Mais dans les PME, la grande polyvalence des fonctions, qui existe déjà, n'est pas forcément davantage prise en compte par une classification fondée sur la fonction exercée que par l'ancienne classification s'appuyant sur les métiers.**

•••••

Dans son relevé de conclusions du 26 juin 1990, la commission nationale de la négociation collective fixait trois grands objectifs à la négociation de branche : assurer à chaque salarié une garantie de rémunération supérieure au SMIC, lui offrir une perspective de déroulement de carrière, et adapter les classifications à l'évolution des fonctions qu'entraînent les mutations de la technologie et de l'organisation du travail dans les entreprises.

Pour atteindre ce dernier objectif, un nombre non négligeable de branches ont procédé à la refonte de leur grille de classification des emplois, et 67 accords ont été conclus depuis 1990. Dans la majorité des cas, ils ont remplacé une classification des principaux métiers, recensés dans une même branche professionnelle, par une classification des fonctions exercées dans le cadre des postes de travail.

La mise en oeuvre de ces nouvelles grilles semble ne pas poser de problème si on en croit les chefs



d'entreprises concernés, qui disent les appliquer dans plus de huit cas sur dix (1) et le plus souvent sans y apporter de modification. Pourtant, cette opération n'entraîne le plus souvent aucun accroissement de la masse salariale dans ces mêmes entreprises.

Une étude fondée sur des entretiens semi-directifs auprès des représentants de la direction montre que ce phénomène est lié, à la fois, au processus de reclassement et au rôle joué par les minima de branche.

### **Les réajustements de coefficients hiérarchiques sont peu fréquents**

Un établissement de moins de 50 salariés sur cinq, et plus d'un sur trois parmi les autres, déclarent que la mise en oeuvre de la nouvelle grille a eu des conséquences sur l'évolution professionnelle de leurs salariés. Mais les conclusions de monographies réalisées dans quatre branches professionnelles sont sensiblement plus nuancées.

Dans certaines entreprises la nouvelle grille de branche n'a pas ou peu modifié les coefficients où étaient positionnés les salariés, comme c'est le cas dans le commerce de gros (entreprise CG4), ou encore sans procéder à des reclassements, comme dans l'industrie charcutière (entreprise IC4), en ne changeant que les appellations figurant sur la fiche de paie (entreprise de l'industrie graphique, IG1). Dans une entreprise de l'industrie graphique, la direction déclare avoir procédé à un reclassement informel mais ne peut citer de cas de réajustement (IG5). Dans les entreprises de l'industrie charcutière, certains salariés ont bénéficié d'un réajus-

tement de coefficient, mais faible (IC1, IC3). Pour certaines directions d'entreprise (IC2, CG3), l'objectif a surtout été de réduire les écarts de classification entre salariés occupés aux mêmes tâches. Dans les entreprises de propreté seuls les coefficients les plus bas ont été relevés (cas des entreprises NI3, NI5). Enfin, dans une entreprise du commerce de gros, on a « mis les nouveaux coefficients en face des noms, suivant l'emploi tenu, mais ils sont restés avec leurs titres, leurs fonctions... on a simplement fait coïncider la nouvelle appellation avec le poste tel qu'il était défini dans l'ancienne grille », c'est à dire sans recourir aux critères présents dans la nouvelle grille (CG2).

### **Peu de répercussions dans une hausse de la masse salariale**

Un impact de la mise en place de la nouvelle grille sur la masse salariale n'est sensible que dans un petit nombre d'entreprises (moins d'une sur deux dans l'enquête menée en 1995, dont 8 % seulement déclarent un impact non négligeable). C'est la conséquence naturelle du petit nombre de salariés qui ont vu leur coefficient réajusté par la prise en compte des critères classants dans l'évaluation des tâches, et donc de la difficulté d'isoler cet impact de celui lié aux hausses générales accordées (NI3, IC1).

Cet impact limité est surtout lié, comme l'expliquent plusieurs entreprises au cours des entretiens approfondis menés en 1997, soit « à une dilution du surcoût lié au reclassement dans l'accord salarial » (NI1, NI5), soit à l'écart entre les salaires négociés au niveau de la branche et les salaires effectivement versés par les entreprises. Souvent, en effet, cet écart a permis d'amortir en totalité l'impact du réajustement des qualifications provoqué par les nouveaux critères de classification. Comme l'expliquent les directions d'une entreprise de pro-

preté (NI2), de deux entreprises de l'industrie graphique (IG2 et IG3) ou d'une entreprise du commerce de gros (CG2), les salariés ont pu être reclassés sans qu'il y ait d'augmentation de salaire, leurs salaires étant déjà supérieurs aux minima de branche correspondant aux nouveaux coefficients qui leur sont attribués.

Une dernière explication est enfin donnée par une entreprise de l'industrie charcutière (IC2) pour qui, en ayant avant tout permis d'harmoniser les qualifications des salariés effectuant des tâches équivalentes, la mise en place de la nouvelle grille de branche n'a conduit qu'à des réajustements mineurs ayant un très faible impact sur la masse salariale globale.

Toutes choses égales par ailleurs, deux facteurs accroissent la probabilité que la nouvelle grille de branche donne lieu à une réévaluation des qualifications et des salaires. Le premier est l'accroissement des effectifs, qui traduit une plus grande marge de manoeuvre laissée à l'entreprise dans l'évolution de sa masse salariale. Le second est l'existence d'un syndicat représentatif dans l'établissement. La présence de délégués syndicaux accroît, elle aussi, la probabilité d'une incidence en termes de hausses de salaires. Toutefois, la proportion d'établissements déclarant que les reclassements de salariés ont entraîné une augmentation de plus de 2 % de la masse salariale, n'est pas très différente entre les petites entreprises qui sont dépourvues de délégué syndical et les établissements de plus de 500 salariés. En 1995, elle variait de 9 à 12 %.

### **Une interprétation des grilles propre à chaque entreprise**

La négociation de branche joue un rôle fondamental dans l'évaluation des qualifications et le classement des emplois, et les règles négociées à ce niveau apparaissent

(1) - Cf. *La négociation collective en 1995 (Dossier n° 5 «L'application des nouvelles grilles de classification par les entreprises»)*. Bilans et Rapports de la Documentation Française.

aux entreprises comme des normes impératives. Toutefois, les entreprises disposent de fait d'une relative autonomie dans l'interprétation de ces grilles. Les négociateurs ont, en effet, conscience de la diversité des situations rencontrées par les entreprises relevant d'une même convention collective et tiennent compte, dans l'élaboration des grilles, de l'impossibilité de prendre en considération tous ces cas particuliers.

Les petites et moyennes entreprises usent largement de cette autonomie, même si celle-ci n'est pas toujours apparente, dans la mesure où les entreprises ont besoin des emplois repères proposés par la nouvelle grille de branche pour se situer par rapport à leur marché du travail et où elles reprennent donc, souvent, les appellations et les coefficients de la nouvelle grille.

L'entreprise utilise notamment cette marge de manoeuvre quand l'application directe de la nouvelle grille de branche conduirait à réduire les avantages détenus antérieurement par les salariés, ou quand une gestion « paternaliste » de la main d'oeuvre ne laisse pas de place à la négociation. L'autorégulation par l'entreprise prend alors deux formes : soit des systèmes de rémunération spécifiques, soit une grande liberté dans les modalités de reclassement des salariés.

Deux exemples de systèmes de rémunération spécifiques apparaissent dans les entretiens conduits en 1997. Des majorations liées à l'ancienneté du salarié sont incluses dans le calcul des coefficients hiérarchiques par une entreprise de l'industrie graphique (IG4). Et dans une entreprise de commerce de gros (CG1), la mise en place de la nouvelle grille a donné lieu à l'introduction d'un système de rémunération au mérite. Ces deux instruments s'opposent toutefois dans leur logique à l'évaluation des postes occupés, qui est le fondement des grilles de classification à critères

classants, sauf à considérer l'ancienneté comme une compétence acquise dans l'entreprise et nécessaire à la tenue du poste.

La liberté dont usent les entreprises dans le reclassement des salariés se traduit, quant à elle, par le poids différent qu'elles accordent à chacun des critères classants retenus par la grille de branche jusqu'à

des pratiques qui s'en tiennent parfois à un simple changement dans les appellations des postes de travail. On trouve, ainsi, des entreprises du commerce de gros et de l'industrie graphique qui « évaluent » les emplois en fonction du coefficient attribué au salarié dans l'ancienne grille et non des activités que ce salarié exerce, appréciées selon les critères classants de la nouvelle

Encadré

## LE SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DES NOUVELLES GRILLES DE CLASSIFICATION

L'adaptation des systèmes de classification de branche aux évolutions économiques et technologiques constitue, depuis plusieurs années, une priorité de la négociation impulsée le 26 juin 1990 par les partenaires sociaux réunis au sein de la Commission nationale de la négociation collective. Au 31 décembre 1994, 50 branches professionnelles de plus de 10 000 salariés, couvrant près de 5 millions de salariés, avaient procédé à une révision -voire à une refonte- de leur système de classement des emplois. Pour suivre la mise en oeuvre effective de ces accords « sur le terrain », la DARES a procédé à une enquête téléphonique au dernier trimestre 1995 et a confié en 1997, au Laboratoire Techniques, Territoires, Sociétés (LATTS), la réalisation d'une vingtaine de monographies auprès des entreprises ayant déclaré avoir mis en place la nouvelle grille.

### L'enquête téléphonique de 1995

En 1995, une enquête téléphonique a été réalisée auprès d'un échantillon de 1 000 établissements, représentatifs des établissements couverts par les nouvelles grilles de branche. Cette enquête, dont le questionnaire avait été approuvé par les partenaires sociaux, portait sur l'utilisation de la convention collective de branche par les entreprises, leur connaissance de l'existence d'une nouvelle grille de classification des emplois issue d'un accord de branche, leur application ou non de cette nouvelle grille et les difficultés éventuellement rencontrées pour la mettre en place dans l'entreprise, ainsi que sur l'impact de cette mise en place sur l'évolution professionnelle de salariés, la masse salariale, le climat social.

Les résultats de cette enquête ont été publiés dans le bilan de la négociation collective en 1995. Ils montraient que plus de huit établissements sur dix appliquaient déjà la nouvelle grille de branche. Toutefois, les conséquences de cette mise en oeuvre de l'accord de branche, en termes de carrières ouvertes aux salariés et de salaires, semblaient relativement faibles, surtout dans les petits établissements. C'est pourquoi la DARES, en collaboration avec la DRT, décidait de confier à des chercheurs une analyse plus fine des conditions et modalités de la mise en place de ces nouvelles grilles. C'est ce qui a été fait à partir de la fin 1996 et tout au long de l'année 1997.

### Les monographies d'entreprises en 1997

Au cours de l'année 1997, 18 monographies d'entreprises ont été réalisées sous la direction de Christine Gavini (LATTS) regroupant des grandes et des petites entreprises relevant de 4 branches conventionnelles ayant adopté une nouvelle grille à critères classants. Ces quatre branches professionnelles sont : les *entreprises de propreté* (3 grandes entreprises de plus de 1 000 salariés et 2 entreprises de moins de 100 salariés), les *industries charcutières* (1 entreprise de plus de 200 salariés et 3 entreprises de moins de 50 salariés), les *industries graphiques* (2 entreprises de plus de 50 salariés et 3 entreprises de 10 à 40 salariés), le *commerce de gros* (1 entreprise de plus de 400 salariés et 3 entreprises de 30 à 60 salariés).

Ces monographies et leur synthèse font l'objet d'un document de travail disponible à la DARES dont les principales conclusions sont reprises dans ce Premières Synthèses.

grille. En revanche, dans les entreprises de propreté, il semble qu'il y ait bien eu évaluation des postes de travail sur la base des critères classants définis dans la grille, et notamment de la technicité du travail à travers la notion d'environnement spécifique comme dans les hôpitaux ou le secteur du nucléaire.

### **L'évaluation des tâches effectuées est rare**

L'impact limité sur le reclassement des salariés de la mise en place des nouvelles grilles à critères classants peut être, aussi, mis en relation avec l'absence de présence syndicale dans la majorité des établissements de moins de 100 salariés. Ceci peut, en effet, favoriser le maintien des situations existantes, avec des pratiques formelles qui tiennent surtout compte du coefficient hiérarchique antérieur, c'est à dire généralement, de la place du salarié dans l'organigramme et de son ancienneté.

Quand il y a un délégué syndical ou un délégué du personnel dans l'entreprise, l'introduction d'une nouvelle grille de classification fait généralement l'objet d'une information des salariés et leurs représentants sont le plus souvent sollicités pour donner leur avis sur les reclassements effectués. Toutefois, les représentants du personnel sont rarement associés à la réflexion sur les modes de reclassement et à l'évaluation des tâches effectuées, soit parce que la direction les en a écartés, soit parce qu'ils ne se sentent pas assez compétents pour tenir ce rôle (cas rencontré dans l'entreprise IC1). L'évaluation des tâches repose alors, généralement, sur une appréciation du seul travail prescrit au salarié par la hiérarchie, sans que l'ensemble des compétences mises en oeuvre dans le cadre de l'orga-

nisation du travail propre à l'entreprise soit évalué. D'autant plus que, comme le souligne un délégué du personnel d'une grande entreprise du commerce de gros (CG3), « comme on savait que de toute manière les salaires allaient se retrouver au dessus des minima de la grille... », les représentants du personnel ne sont pas forcément motivés pour s'impliquer dans l'évaluation des tâches en l'absence d'un impact salarial immédiat.

Enfin, la faible prise en compte des fonctions réellement exercées par les salariés tient également, pour les petites et moyennes entreprises, aux critères classants retenus comme base dans la nouvelle grille de branche. Selon ces PME, les critères ont en effet été établis à partir d'une organisation du travail propre aux grandes entreprises et qui est très différente de la polyvalence qui règne chez elles où le personnel est amené à assumer plusieurs fonctions différentes (c'est le cas par exemple d'un salarié tout à la fois, boucher, chauffeur et employé administratif dans une des entreprises charcutières interviewées). Or, cette polyvalence, que l'on retrouve notamment dans une des entreprises de commerce de gros interrogées en 1997 (CG2), ne peut être intégrée comme critère classant supplémentaire dans un système de classification où chaque catégorie d'emploi recensée doit correspondre à un niveau différent.

### **...et l'absence de valorisation de la polyvalence pose problème aux PME**

La difficulté des grilles de classification à critères classants à valoriser une polyvalence de fonctions est fortement ressentie par les PME, alors que cette polyvalence n'est obtenue que par d'importants ef-

forts de formation et d'implication du salarié. Ce sentiment est d'autant plus vif que ces nouvelles grilles ont été construites pour répondre à l'évolution de l'organisation du travail dans les entreprises. Celle-ci résulte, bien sûr, du développement des nouvelles technologies, comme c'est le cas par exemple dans les industries graphiques ou encore dans les industries charcutières avec le développement de nouveaux conditionnements, mais elle demande aussi souvent aux salariés une plus grande polyvalence. C'est notamment le cas dans le commerce de gros, mais aussi dans les petites entreprises industrielles qui travaillent en flux tendus, et qui doivent faire face rapidement aux aléas en cas d'absence ou de défaillance d'un salarié.

Or, les nouvelles grilles à critères classants, qui continuent à reposer sur l'évaluation des tâches effectuées dans le cadre de postes de travail précis, peuvent évoluer avec l'organisation du travail au sein de l'entreprise, mais s'avèrent peu capables de favoriser la polyvalence de fonctions de plus en plus recherchée par les PME.

Ces nouvelles grilles peuvent donc contribuer à renforcer chez les petites et moyennes entreprises le sentiment que les négociations de branche sont déconnectées des réalités qui sont les leurs, alors même que les règles qu'elles produisent leur paraissent comme impératives. Cela peut contribuer à expliquer qu'elles recherchent surtout à appliquer les nouvelles grilles et à changer l'appellation des postes de travail, mais sans forcément développer de réelles pratiques d'évaluation des tâches effectuées dans chacun de ces postes de travail.

*Véronique SANDOVAL  
(DARES).*