# QUELLE APPLICATION DES ACCORDS DE CLASSIFICATION DE BRANCHE EN ENTREPRISE ?

## Retours d'expériences dans trois branches

Séverine LEMIÈRE, Maîtresse de conférences
Université Paris Descartes

Philippe DENIMAL, Sociologue du travail - Consultant

Rapport final décembre 2016

Agence d'objectifs
IRES

**Séverine LEMIERE**
Maîtresse de conférences IUT Paris Descartes
Réseau MAGE Marché du travail et genre
IUT Paris Descartes Dept. GEA
143 avenue de Versailles75016 PARIS
Severine.lemiere@parisdescartes.fr

**Philippe DENIMAL**
Sociologue du travail - Consultant
55 rue au Maire 75003 PARIS
Tél : 01 42 76 02 05 – philippe.denimal@orange.fr

# QUELLE APPLICATION DES ACCORDS DE CLASSIFICATION DE BRANCHE EN ENTREPRISE ?

---

## Retours d'expériences dans trois branches

Rapport final décembre 2016

*Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.*

***Avertissement méthodologique***

Les entretiens en face à face ou téléphoniques, individuels ou collectifs, ont été réalisés de janvier à novembre 2016.

Il est à noter que nous nous sommes heurtés à des difficultés pour entrer en contact et réaliser les entretiens avec les différentes parties prenantes. Du côté syndical, le faible nombre de salariés syndiqués dans les PME-TPE (coiffure en particulier) a pu restreindre l'« offre ». Mais la plus grande difficulté que nous ayons eu a plutôt concernée les représentants des entreprises, dirigeants ou DRH, et ceci bien au-delà de la question de la simple disponibilité. Il est possible que l'origine de la demande d'étude (étiquette syndicale) ait eu un impact sur le peu d'empressement des employeurs dans les entreprises à nous accorder un entretien. Il est également possible, et cela est plus intéressant sur le fond, que les employeurs, là encore surtout en PME-TPE, maîtrisent peu ou mal les dispositifs conventionnels sur lesquels nous aurions souhaité échanger. Pour les entreprises les plus grandes, cette dernière hypothèse ne convient pas : le sujet serait-il alors délicat au point de rendre l'expression libre et ouverte plus difficile ?

Quoi qu'il en soit, que celles et ceux qui nous ont accordé un entretien soient ici chaleureusement remerciés.

# Table des matières

Introduction ..... 5
Présentation des accords de classification des trois branches ..... 7
Plan de l'étude ..... 11

I. Emplois repères - emplois réels ..... 12
Pas de solution unique ; des options différentes ..... 12
Un choix qui interroge le rôle de la branche ..... 18

II. Les questions soulevées par l'application des accords de branche en entreprise ..... 21
Mettre en œuvre une méthodologie ..... 21
Utiliser des critères ..... 23
La place du diplôme dans les critères d'évaluation ..... 26
La pondération des critères ..... 28
Comment reconnaître la polyvalence ? ..... 30
La question salariale ..... 31
Les évolutions professionnelles ..... 34

III. Quels liens avec les autres accords et les pratiques RH ? ..... 38
Traiter la question de l'égalité entre femmes et hommes dans les grilles de classifications professionnelles ..... 44

IV. Les dispositions prises par la branche pour l'application de la classification dans les entreprises ..... 48

Conclusion ..... 53
Renforcer l'importance des classifications professionnelles ..... 54
Des pistes pour la suite ..... 55

Sources de documentation ..... 56

ANNEXES
Note d'orientation ..... 59
Grilles d'entretien ..... 63
Entretiens réalisés ..... 66

# Introduction

La présente étude, financée par l'IRES sur proposition de la CFDT[1], a pour objet d'analyser l'application en entreprise des grilles de classification, « pivot de l'identité professionnelle des branches », négociées au niveau des branches. Les évolutions portées par les accords, les objectifs poursuivis, l'intérêt des choix faits par les partenaires sociaux, l'efficacité de ces grilles de classification, au niveau des instances nationales de branche comme sur le terrain ont été questionnés dans le cadre de trois conventions collectives très différentes : les industries charcutières, la coiffure et professions connexes, la vente à distance. L'articulation entre la négociation nationale – la classification, prérogative de la branche, constituant un thème essentiel de négociation – et la concertation en entreprise est donc au cœur de notre problématique.

Deux points complémentaires ont fait l'objet d'une attention particulière :

- l'application des grilles dans les petites et moyennes entreprises, dont les moyens en ressources humaines et la représentation syndicale sont plus limités,
- les liens qui existent entre la classification et les autres accords ; gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), formation, mobilité, seniors, égalité professionnelle…

Des entretiens en face à face ou téléphoniques, individuels ou collectifs, ont été conduits de janvier à novembre 2016 avec les différentes parties prenantes :

- représentants des organisations syndicales nationales,
- représentants des organisations patronales nationales,
- représentants des organisations syndicales dans les entreprises,
- employeurs (dirigeants, représentants RH…),
- salariés, syndiqués ou non.

Soulignons que dans la majorité des cas, les employeurs n'ont pas accédé à notre demande d'entretien. Ce manque d'empressement pour alimenter notre étude est possiblement le signe d'un désintérêt relatif à la question de l'application des classifications dans les entreprises voire de la gestion des ressources humaines dans les plus petites entités. L'étude se concentre principalement sur les remontées des partenaires sociaux, afin de mieux comprendre l'intention des négociateurs nationaux ainsi que les remarques et difficultés exprimées par les délégués syndicaux en entreprise dans l'application de l'accord de branche.

En matière de classification, l'articulation entre la branche et l'entreprise est pourtant centrale (Denimal, 2016). Il s'agit de mettre en œuvre un texte conventionnel – négocié par les partenaires sociaux nationaux – sur le terrain et dans des contextes hétérogènes, avec des structures ou des instances de représentation du personnel fort différentes… quand elles existent.

[1] Les fiches de présentation du sujet figurent en annexe.

Dans l'étude conduite antérieurement par la CFDT dans le cadre de l'IRES (Observatoire CFDT-IRES, 1995), les deux hypothèses formulées pour expliquer les difficultés rencontrées étaient l'obsolescence de la grille de branche et la trop grande complexité de celle-ci au point d'être inapplicable au sein de l'entreprise.

La première hypothèse ne correspond pas aux branches retenues dans la présente étude puisqu'elles ont été précisément choisies en raison d'accords signés ces dernières années. C'est naturellement la seconde hypothèse que nous allons en particulier approfondir.

Dans certains grands groupes, nous l'avons constaté dans la coiffure pour quelques enseignes importantes, non seulement le respect des dispositions conventionnelles est rigoureusement assuré mais les pratiques centralisées et les obligations contractuelles sont plutôt avancées pour les filiales voire les franchises – qui sont plus autonomes – en termes de gestion des ressources humaines, en particulier s'agissant de rémunération ou de formation. Dans d'autres cas, nous l'avons constaté cette fois dans les industries charcutières ou la vente à distance, la notion de groupe semble laisser davantage d'autonomie aux établissements qui agissent comme ils l'entendent pour appliquer *l'esprit* des accords conventionnels. Il en va de même, bien sûr, dans les PME-TPE pour lesquelles la personnalité du dirigeant et de ses responsables intermédiaires à probablement encore plus d'importance. L'un des objectifs de dispositifs nationaux tels que les grilles de classification est bien d'inciter les parties prenantes dans les entreprises à agir de la manière la plus appropriée pour faire évoluer les pratiques dans une branche donnée compte tenu de ses spécificités sociales. Autrement dit : *conforter les mieux-disants et encourager les autres à faire un pas de côté*.

Notons aussi que l'article L. 2261-32 du Code du travail modifié par l'article 25 de la loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels[2] évoque les fusions de branches qui devraient intervenir dans les prochaines années. Dans le cadre des périodes transitoires qui vont s'ouvrir, de nouvelles négociations vont être engagées pour harmoniser les conventions collectives et les classifications. Ces négociations seront importantes même si elles ne toucheront principalement que des branches à effectifs restreints et ayant *a priori* peu travaillées ces questions ces dernières années. Mais se poseront assez naturellement toutes les questions que nous allons traiter dans le cadre de la présente contribution. La revitalisation des négociations de branche dans les prochaines années réinterrogeront les rapports qu'entretiennent branche et entreprises. L'article 24 de la loi réaffirme en outre les missions de la branche et en particulier celles qui touchent aux salaires minimums et aux classifications.

[2] Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 (avec ajout des articles L. 2261-33 et 2261-34).

# Présentation des accords de classification des trois branches

- **Les industries charcutières** sont régies par la convention collective IDCC 1586 et appartiennent à la grande branche des Industries Agroalimentaires.

Les différents accords et avenants relatifs aux classifications signés en 1992 et 1993 et le dernier avenant en 2012 signés par la CFDT, FO, la CFE-CGC et la CFTC prennent d'ailleurs appui sur la branche des industries agroalimentaires (IAA, IDCC 504), notamment sur l'accord de 1991.
Une enquête a été faite en 2011 montrant le besoin de clarification des critères et l'utilisation à faciliter en entreprise. L'accord de 2012 précise alors des termes et ajoute des éléments de pédagogie à la méthodologie élaborée en 1993. Un avenant du 6 février 2012 apporte une modification sur les coefficients d'évolution professionnelle.
La méthodologie d'analyse et de cotation des emplois reste celle élaborée en 1993, outillée par une grille d'entretien et nécessitant des groupes de travail. Ce sont les emplois réellement tenus dans les entreprises de la branche qui sont décrits par ces dernières, aucun emploi repère ne figure dans les textes conventionnels.
La classification est fondée sur 7 critères classants : connaissances de base/technicité, durée nécessaire pour être opérationnel à son poste, autonomie, complexité, encadrement et/ou conseils techniques, animation, contacts extérieurs-circulation d'informations. Figure dans l'accord une méthode de cotation avec des critères pondérés entre eux et au sein de chacun d'eux.
L'accord prévoit la mise en place d'une commission de classification dans les entreprises (avec les organisations syndicales représentatives, les membres du CE ou à défaut les DP). Cette commission doit être informée et consultée sur la composition du groupe de travail qui doit analyser les emplois, sur ses modalités de fonctionnement et sur les moyens de consultation et de recours des salariés. Il est à noter que le texte mentionne que la description d'un poste a aussi pour but de décrire *« les niveaux requis pour chacun des sept critères classants retenus paritairement pour évaluer et classer les postes de travail ».*
Les cotations en points sont traduites en coefficients avec un tableau de passage et les coefficients allant de 120 à 390 (jusqu'à 700 pour les cadres) sont répartis en 10 niveaux.
Les minimums conventionnels sont fixés au moyen de coefficients et d'une valeur de point faisant l'objet d'une négociation annuelle au sein de la branche.
Un guide facilite l'application des dispositions nationales et des exemples de cotation d'emplois sont joints à aux accords de 1992 et 1993.

**Rapide cadrage de la branche des industries charcutières**

La branche des industries charcutières[3] rassemble en 2015 33 448 salariés en contrat à durée indéterminée (CDI)[4] (35 377 en 1985, et les effectifs CDI se stabilisent depuis 2013) et 295 établissements (-20% en 10 ans), en majorité des PME. 72 entreprises réalisent plus de 82% de la production totale, situées principalement dans le Grand Ouest, l'Ile-de-France et Rhône-Alpes. 160 établissements ont moins de 50 salariés. 10% des entreprises emploient 53% des effectifs CDI.
11% des salariés sont à temps partiel et 6% en contrat à durée déterminée (CDD) (portrait statistique de branche Dares données 2013).
72% des CDI à temps complet sont ouvriers et employés, 20% sont des techniciens-agents de maitrise et 8% des cadres.
41% des salariés sont des femmes, elles sont 44% des ouvriers/employés et 34% des cadres.
En 2014, 5.8% des effectifs ont été recrutés (plus de 50% en production) et les départs ont représentés 5.7% des effectifs CDI. L'âge moyen dans la branche est de 45.5 ans, il augmente (43 ans en 2013) ; un tiers des salariés sont âgés de plus de 50 ans. Cet âge moyen se croise avec une ancienneté moyenne de 15 ans. Les absences correspondent à 7% du temps de travail, ¼ des absences sont liées à des accidents du travail ou maladies professionnelles et 57% à des arrêts maladie.
En 2014, les salaires ont augmenté entre 1.10% et 1.30% selon la catégorie socioprofessionnelle et la taille des entreprises. En corrigeant de l'inflation, l'augmentation s'établit entre 0.9 et 1.1% (Fict, 2015). En 2013, le salaire mensuel net moyen en équivalent temps plein s'établit dans la branche à 1890 euros, 4.3% des salariés perçoivent un salaire compris entre 1 et 1.05 fois le smic et 5% un salaire supérieur à 3 fois le smic (portait branche, dares, 2013).
50% des 100 accords d'entreprise ou plans d'action concernent la politique salariale (rémunérations, participation/intéressement, épargne salariale).

- **La branche de la coiffure et professions connexes** est régie par la convention collective IDCC 2596.

L'accord de classification a été signé en 2012 par la CFDT, FO, la CFTC, l'UNSA. Des avenants ont été signés en 2014 et 2015 pour y intégrer la mention d'un BTS et d'un certificat de qualification professionnelle (CQP). L'évaluation des emplois se fonde sur les emplois réellement tenus dans les entreprises de la branche. L'accord indique néanmoins dans la grille de classification pour chaque échelon un exemple d'emploi avec une description du niveau par critère. La classification est fondée sur 4 critères : la qualification, les compétences, les tâches exercées, l'autonomie et la responsabilisation. 3 niveaux subdivisés chacun en 3 échelons (soit 9 positions) constituent la classification. Une méthode de cotation des emplois fondée sur un calcul et des critères pondérés entre eux et au sein de chacun d'eux est présentée. Mais cette méthode n'est pas véritablement utilisée pour produire les évaluations dans les entreprises : ce sont les éléments cumulatifs directement mentionnés dans les différents critères qui conduisent au niveau et à l'échelon de l'emploi réel. Un guide pratique de mise en œuvre est fourni en annexe de l'accord. Les minimums conventionnels sont fixés en euros.

[3] Données 2014, issues du rapport social industries charcutières, Fict 2015. Et Chiffres clés Fict 2015.
[4] 33760 salariés en CDI (stable après baisse depuis 2011). 37400 personnes employées au total en comptant CDI, CDD et intérim (et en équivalent temps plein). (Fict, 2015)

**Rapide cadrage de la branche de la coiffure et professions connexes**

Elle rassemble 101 400 salariés[5] (Boudjemaa F. et Neros B., 2014, données Dares 2012) avec une répartition par catégorie socioprofessionnelle très inégale : 2% de cadres, 1% de professions intermédiaires, 96% d'employés et 1% d'ouvriers. 10% des salariés sont des CDD et 27% travaillent à temps partiel. 19% sont en apprentissage.
La branche est fortement féminisée (88% des salariés sont des femmes) et jeune (55% des salariés ont moins de 29 ans et seulement 9% ont plus de 50 ans).
La branche rassemble principalement des très petites entreprises ; 83% des salariés travaillent dans des entreprises de 1 à 9 salariés. L'union nationale des entreprises de coiffure précise que les établissements ont en moyenne 2.4 collaborateurs.
La famille professionnelle la plus présente est celle des coiffeurs-esthéticiens (96.9%) (Portrait statistique Céreq, données 2010), cette branche se caractérise ainsi par la présence d'un métier prédominant, celui de coiffeur-euse. 49.1% des salariés ont un diplôme de niveau IV (bac ou équivalent), 98% des salariés ont un diplôme de niveau IV ou inférieur.
Le taux de rotation de la main-d'œuvre s'établie pour 2009-2011 à 30% et 53% des salariés ont une ancienneté de moins de 5 ans (Portrait statistique Céreq, données 2010). En 2012, 34.1% des salaires se situaient entre 1 et 1.05 smic. Et seulement 0.4% des salaires s'élevaient à 3 smic et plus (Boudjemaa F. et Neros B., 2014, données Dares 2012). Le salaire mensuel net moyen en équivalent temps plein des cadres est de 2 180 euros, celui des employés est de 1 280 euros.

- **La branche de la vente à distance** est régie par la convention collective IDCC 2198.

L'avenant à la convention collective de 2011 portant sur la classification n'a été signé que par la CFTC et la CFE-CGC, un désaccord concernant l'intégration d'une prime dans l'évolution du barème lors de la dernière réunion explique notamment l'absence de signature d'autres syndicats.
L'accord insiste sur l'évolution technologique qui génère la création de PME/TPE et le besoin d'évolution professionnelle des salariés.
La classification est fondée sur 45 emplois repères définis et évalués dans le texte conventionnel. Elle est fondée sur 4 critères classants : autonomie, activité, responsabilité, connaissances requises. Mais l'évaluation des emplois se fonde sur une évaluation globale sans calcul. Les critères sont décrits par catégorie d'emploi et CSP: les ouvriers-employés sont dans les catégories A à C, les techniciens-agents de maitrise D et E et des cadres de F à H.
Les entreprises procèdent par assimilation en affectant chaque salarié à l'un des emplois repères.
Dans chaque catégorie d'emploi, 3 niveaux traduisent la maîtrise du salarié dans son emploi : débutant, maîtrisant, référent et/ou polyvalent. Cette notion de niveau fait référence aux accords sur l'évolution professionnelle et la GPEC (2009) avec l'entretien professionnel et l'entretien de deuxième partie de carrière. L'ancienneté, l'entretien individuel et professionnel et les CQP interviennent dans les évolutions de niveaux.

[5] Concernant plus strictement la coiffure, l'Unec (Union nationale des entreprises de coiffure) comptabilise, en 2015, 168 000 actifs incluant 96 900 salariés, dont 21 400 apprentis et plus de 2 600 contrats de professionnalisation. Ce nombre de salariés a baissé, il était de 108 483 en 2008.
http://www.unec.fr/images/documents/unec-statistiques-2015-donnees-31-12-13.pdf

La création d'une commission paritaire est prévue dans l'accord en cas de problème d'application en entreprise et un document d'information est également énoncé.
Les minimums conventionnels sont fixés au moyen de coefficients et d'une valeur de point faisant l'objet d'une négociation annuelle au sein de la branche.
On retrouve par exemple dans la catégorie A les préparateurs-trices de commande, les web designer sont en catégorie E, les acheteurs en catégories F, les responsables développement RH en G et les directeurs comptable et responsable de concept en H. La grille des salaires minimums bruts de la branche de juillet 2014 va alors de 1 453 euros pour la catégorie A niveau débutant à 4 141 euros pour la catégorie H niveau référent.

**Rapide cadrage de la branche de la vente à distance**[6]

Elle compte 32 131 salariés en 2014 et recense 2 868 entreprises (chiffre qui a doublé en 7 ans, et les effectifs salariés ont augmenté de 17% entre 2007 et 2014). La branche est confrontée à d'importantes mutations technologiques et socio-économiques, les toutes petites entreprises émergent depuis quelques années grâce à Internet et parallèlement les acteurs historiques de la vente par catalogue connaissent d'importantes crises et évoluent. La logistique et les emplois qui y sont associés sont maintenant régulièrement externalisés dans les petites entreprises. 89.5% des entreprises sont des très petites entreprises de moins de 10 salariés. Ainsi 63% des salariés sont concentrés dans les entreprises de 100 salariés et plus, ne représentant que 1.5% des entreprises de la branche.
6 salariés sur 10 sont des femmes et 62% des salariés sont employés/ouvriers. La moyenne d'âge est de 40 ans avec une ancienneté moyenne en entreprise de 11 ans. 95% des salariés sont en CDI et presque 9 sur 10 exercent à temps complet. La cartographie des métiers de la branche décrit les métiers de la vente et de la relation clientèle, les métiers de la construction de l'offre (notamment les acheteurs), les métiers du marketing principalement web et les métiers de la logistique.

[6] Données 2014 issues de l'Observatoire prospectif du commerce (2015). http://www.syndicat-vad.com/portals/0/Forco/index.html#

# Plan de l'étude

Notre étude s'est donc intéressée à l'application des accords et avenants sur les classifications signés au niveau des branches en entreprises, à partir principalement des remontées des délégués syndicaux.

Dans une première partie, nous discuterons de l'objet de l'évaluation dans le cadre de la classification ; les branches peuvent opter pour des emplois repères ou élaborer une méthode applicable en entreprise sur les emplois réels. Ce choix a évidemment une incidence sur l'application en entreprise de la classification conventionnelle.

Dans une deuxième partie, nous analyserons par thème les différentes questions soulevées en entreprise lors de l'application de la classification : la méthodologie retenus, les critères choisis, la question salariale, celle de l'évolution professionnelle, etc.

Dans la troisième partie du rapport, nous interrogerons les liens – ou l'absence de liens – entre les accords de classification et les autres thèmes d'accords collectifs ou de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). La question de l'articulation entre classification des emplois et égalité professionnelle et salariale entre femmes et hommes sera plus particulièrement traitée.

Enfin, la quatrième partie s'intéressera aux dispositifs prévus dans les accords pour faciliter l'application en entreprise.

Ce plan reprend en fait les différentes étapes chronologiques habituelles pour élaborer une nouvelle classification.

| **Etape amont** | **Etape 1** | **Etape 2** | **Etape 3** | **Etape 4** | **Etape 5** |
|---|---|---|---|---|---|
| Etat des lieux ou diagnostic | Détermination de l'objet de l'évaluation (emplois repères ou emplois réels) | Elaboration de la méthode d'évaluation (critères, avec ou sans cotation) | Elaboration des dispositifs de reconnaissance complémentaire (polyvalence) | Evaluation des emplois repères (branche) ou des emplois réels (entreprises) | Elaboration des dispositions pour l'application de l'accord |

Tout au long du texte, nous proposerons certaines préconisations à destination des acteurs sociaux, notamment de branche. L'enjeu n'est pas d'intervenir de manière péremptoire dans un champ qui se doit de respecter la liberté des acteurs sociaux : la recherche délicate de compromis qui se réalise au moment de la négociation est en effet essentielle. Mais il s'agit de tirer de cette étude qualitative quelques pistes de réflexions utiles pour faciliter l'application des accords de classification signés par les branches.

# I. Emplois repères - emplois réels

L'objet de l'évaluation est la première question posée au moment d'élaborer une classification. Les trois branches de notre échantillon ont adopté des positions différentes.

La vente à distance a opté pour la description d'emplois repères au niveau de la branche : elle en a identifié 45 et les a évalués au moyen de la méthode nationale utilisant des critères en filigrane. Les entreprises doivent affecter chacun de leurs emplois sur l'un de ces emplois repères, au besoin par assimilation pour les emplois très différents ou les plus atypiques.

Les industries charcutières fondent leur classification sur les emplois réellement tenus dans les entreprises et qui sont à évaluer par ces dernières au travers de la méthode critérielle de cotation définie au niveau national. Le résultat de cette cotation donne lieu à l'affectation d'un des 49 coefficients (le coefficient multiplié par la valeur du point correspond au salaire minimum) sans appellations particulières. Des illustrations d'analyse de poste avec des indications de degré par critère sont annexées à l'accord initial de 1993.

La coiffure conduit également à repérer et à évaluer les emplois réels dans les entreprises et la méthode critérielle de cotation nationale permet de déterminer un niveau et un échelon : 3 niveaux de 3 échelons chacun, soit 9 positions possibles. Ces 9 positions renvoient à 9 appellations d'emploi, rendues possibles du fait de l'homogénéité des métiers concernés.

## Pas de solution unique ; des options différentes

En première analyse, le recours aux emplois repères semble se justifier lorsque la branche est plutôt homogène en termes de métiers et d'emplois alors que le recours aux emplois réels des entreprises correspondrait aux situations de plus grande hétérogénéité, là où la diversité des champs d'activité et des emplois donne lieu à des situations de travail elles-mêmes multiples et diversifiées. A ce titre, l'industrie charcutière et plus encore la coiffure apparaîtraient comme particulièrement homogènes. Or, paradoxalement, ce sont les deux branches de notre échantillon qui ont retenu l'évaluation des emplois réels.

De nombreux éléments alimentent le choix d'évaluer des emplois repères ou les emplois réels :

- l'homogénéité de la branche,
- la stabilité des emplois de la branche,
- la taille des entreprises, en ce qu'elles sont plus ou moins dotées en ressources RH,
- la présence syndicale dans les entreprises.

Ces éléments s'articulent et peuvent être contradictoires : il est ainsi possible de choisir les emplois réels alors même que les emplois sont homogènes pour inciter les entreprises à améliorer l'analyse des emplois et nourrir les échanges professionnels ou le dialogue social dans les entreprises.

Quant à la vente à distance, une relative homogénéité des emplois est également avérée, y compris entre les entreprises « historiques » et celles plus récentes. Et, dans ce cas, des emplois repères ont été préférés. Ils le sont fréquemment au sein des branches professionnelles dans un souci de commodité et pour éviter aux entreprises de devoir réaliser elles-mêmes non pas tant les descriptifs de leurs emplois – qu'il est utile sinon nécessaire d'élaborer en interne dans tous les cas – mais bien les évaluations de ces emplois qui peuvent être malaisées ou sources de conflits si les négociateurs ne sont pas assez outillés ou qu'ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour travailler de manière consensuelle et satisfaisante.

Selon la structure d'accompagnement du syndicat patronal de la vente à distance, la branche a en effet opté pour les emplois repères principalement pour aider les TPE, de plus en plus nombreuses dans la branche. A l'autre extrême, dans une entreprise de plus de 1 000 salariés appartenant à un groupe, un accord d'entreprise a été signé reposant sur les emplois réels. Dans ce cas, les emplois repères n'ont pas été utiles car comme le mentionne un délégué syndical *« on est capable de le faire ».*

Sur cette question, différents propos sont remontés, ils montrent la variété des questionnements :

> *« En 2012 [nouvelle classification], une jeune stagiaire a fait un rapport mais il n'y a pas eu le groupe de travail prévu dans l'accord et la question n'a pas été traitée. J'ai demandé en NAO [négociation annuelle obligatoire] de reprendre les fiches d'emploi, les appellations et les évaluations, rien n'est fait »* (délégué syndical, entreprise « 350 salariés et 350 intérimaires » appartenant à un groupe industries charcutières)
>
> *« La classification est globalement bien appliquée sauf dans quelques TPE-PME. Une réécriture plus pédagogique a été faite à la demande générale en 2012. Les entreprises râlent sur l'obligation d'analyse de poste, et encore aujourd'hui ! On leur dit "une entreprise cette année, l'autre l'année prochaine…". C'est aux encadrants de rédiger et au responsable du personnel d'évaluer en groupe de travail, c'est impératif en GPEC, d'autant plus avec la pénibilité désormais »* (directeur affaires sociales organisation patronale et président de la commission sociale et formation, équivalent CPNEF[7] industries charcutières)
>
> *« Les descriptifs d'emploi existent, ils sont faits par l'entreprise, mais ce n'est pas ça qui détermine les coefficients. Je n'ai pas vu de groupe de travail [prévu par le texte conventionnel] fonctionner dans l'entreprise »* (permanente syndicale, ex-déléguée syndicale entreprise de 350 salariés appartenant à un groupe industries charcutières)
>
> *« Dans notre secteur, il y a de très petites entreprise et des très grandes. Les petites entreprises ne se retrouvent pas dans les emplois repères. Ils sont définis de manière*

[7] Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation.

*très générale. S'il y a des spécificités, on ne s'y retrouve pas ! Je les place où les salariés ?! »* (secrétaire national de branche industries charcutières)

*« Pour élaborer les fiches descriptives, il y a un questionnaire, validé par le responsable, puis au siège. Les organisations syndicales sont consultées avant l'information faite auprès des salariés. On connaît les postes. »* (secrétaire fédéral de branche, ex-délégué syndical entreprise de 1 700 salariés appartenant à un groupe[8] industries charcutières)

*« Souvent, les employeurs se disent qu'ils connaissent leurs salariés, ou qu'ils n'ont pas le savoir-faire pour conduire les entretiens, ou encore qu'ils n'ont pas le temps… mais globalement la plupart suivent la réglementation »* (présidente au titre d'une organisation syndicale d'un centre de formation, ex-salariée puis employeur indépendante, carrière de 37 ans coiffure)

*« Avec de grands repères la classification serait plus simple à appliquer »* (délégué syndical entreprise de 80 salariés appartenant à un groupe industries charcutières)

« *Un accord de branche n'est pertinent pour l'entreprise que s'il y a des emplois repères ! (…) Mais les emplois repères sont trop anciens pour l'entreprise, les métiers sont trop datés, surtout pour les maquettistes et l'infographie, le web progresse très vite* » (délégué syndical 1, entreprise de 200 salariés vente à distance)

La simplicité d'une classification est essentielle pour sa bonne application et son appropriation par le corps social. Lorsque des emplois repères figurent dans le texte conventionnel, la classification s'aseptise – elle est plus éloignée du réel – mais gagne précisément en simplicité. L'acceptabilité sociale est également essentielle pour que la grille s'applique de manière satisfaisante. Lorsqu'elle renvoie aux emplois réels dans les entreprises, elle est plus fine – plus proche du réel – mais elle oblige les acteurs sociaux à réaliser un véritable travail complémentaire.

« *A l'occasion du nouvel accord, les fiches de poste ont été réécrites par l'entreprise. Le chef de pub est devenu directeur artistique, or la reconnaissance est plus basse (…). Il y a eu quelques tentatives de rétrogradation (…) Positionner les emplois réels dans la liste des emplois repères est un exercice compliqué. L'entreprise veut dévaluer les emplois et nous les réévaluer. C'est un travail important et cela a été bâclé en trois mois car la RH s'y est prise au dernier moment* » (délégué syndical 1, entreprise de 200 salariés vente à distance)

« *On est passé de 183 emplois décrits à 49 emplois !* » (délégué syndical 2, entreprise de 200 salariés vente à distance)

Lorsque la classification conduit à décrire les emplois réels pour les évaluer, nul doute que l'on améliore la connaissance qu'ont les salariés d'eux-mêmes, de leur propre contenu de

[8] Le secrétaire fédéral était accompagné d'un délégué syndical central de cette entreprise et élus au comité central d'entreprise, tous deux membres de la commission sociale et formation, équivalent à une CPNEF.

travail et de celui de leurs collègues. C'est une intéressante manière d'articuler l'individuel et le collectif ; tous les moyens sont bons et celui-ci n'est pas des moindres. Bien saisir l'étendue de ses connaissances ou de ses compétences, se positionner par rapport à ses collègues ou se projeter dans l'avenir constituent autant d'atouts pour chacun. C'est aussi une opportunité pour les employeurs, pour tirer parti des compétences, pour mieux s'organiser, pour respecter l'équité au sein de l'équipe ou pour anticiper les évolutions à venir ; départs, maîtrise ou transferts de compétences, recrutements…

Dans une grande entreprise de l'industrie charcutière, un questionnaire assez détaillé et particulièrement pertinent a été imaginé. Destiné à faciliter la description de la fonction tenue, il joue le rôle de *check-list* et permet de nourrir l'échange avec le salarié. Cet outil existe depuis l'accord précédent existant au niveau de la grande branche des industries agroalimentaires, dont font partie les industries charcutières.

Lorsque des entretiens sont prévus dans l'accord de classification pour identifier le contenu des emplois – une bien bonne idée –, le risque de confusion avec l'entretien annuel est grand, en particulier dans les très petites entreprises. Or, l'analyse de l'emploi qui permet l'évaluation requise dans le cadre de la classification n'a rien à voir avec l'appréciation de la qualité du travail du salarié. Si les deux aspects figurent bien dans le registre de la reconnaissance du travail et qu'ils sont parfaitement complémentaires, ils méritent d'être isolés car ils constituent deux variables de pilotage distinctes. Dans la branche de la coiffure, les entretiens individuels semblent ainsi rassembler tous les enjeux RH :

> *« Il n'y a jamais aucun entretien, le turn-over très important, les horaires sont extensibles, parfois de 9h à 20h, les jeunes ne restent pas et les plus anciens ont peur d'être virés. Tout cela dépend du mode de management dans les salons »* (déléguée du personnel, coiffeuse ex-manager, entreprise franchisée d'un grand groupe coiffure)
>
> *« C'est mon épouse qui fait les entretiens. On constate que les gens se dévalorisent souvent. Il faut inverser ça, ce n'est pas satisfaisant »* (franchisé, entreprise de 17 salariés coiffure)
>
> *« Je fais des entretiens mensuels avec les salariés de mon salon [qu'elle vouvoie], ça dure 5 à 20 minutes. On aborde aussi bien l'activité que la formation ou les évolutions professionnelles. J'ai institué des "cahiers de vie" personnels pour assurer un suivi des accords ou désaccords au fil de la carrière et des évolutions. On nous a conseillé des formules de ce type en formation, sans que ce soit une obligation, et j'ai trouvé ça très pertinent. L'objectif est d'éviter que les petits abcès deviennent de gros abcès »* (adhérente syndicale manager, salon 6 salariés, entité d'une filiale d'un grand groupe coiffure)
>
> *« On a voulu aller au-delà du "ça va ?" autour du café et faire des entretiens généralisés un moyen de développement. Le patron pieds et poings liés qui délègue ces aspects-là à son comptable, c'est terminé. Nous avons fait passer le message que la mesure de la valeur du salarié était importante et utile. On leur a dit : "vous êtes chef d'entreprise", prenez le temps de vous poser avec votre ou vos salariés ou*

*de déjeuner avec eux pour faire le point sur leur emploi, les formations, leur avenir. Bien sûr ça en a perturbé certains : tant mieux ! »* (vice-président organisation patronale coiffure)

Dans ce dernier propos, bien que la « valeur du salarié » ne soit pas la formule la plus adaptée s'agissant de la classification et qu'un déjeuner puisse ne pas être la meilleure occasion pour évoquer les évolutions professionnelles, on note la volonté affirmée de l'organisation patronale d'encourager et de généraliser une pratique RH au profit de toutes les parties prenantes. Plus la branche adopte des positions volontaristes sur ces sujets, plus les entreprises sont incitées elles-mêmes à mettre en œuvre des pratiques exigeantes ou novatrices. L'articulation branche-entreprise prend alors tout son sens.

L'identification d'emplois repères n'est ni plus ni moins satisfaisante que la configuration consistant à décrire des emplois réels. Une réflexion approfondie est donc à mener par les négociateurs au cas par cas dans chaque branche pour retenir une option. Il s'agit de mesurer les risques encourus et aussi les opportunités dans un cas et dans l'autre. En sachant qu'il ne faut pas les surestimer : le choix d'une option ou d'une autre n'est pas nuisible ou dommageable à la conduite du projet ou des négociations. Il présente toujours certains avantages et quelques inconvénients. Toujours est-il que, dans cet esprit, les diagnostics de terrain, les états des lieux, les études des métiers, du contexte ou des types d'organisation rencontrés ici ou là, sont très utiles sinon nécessaires. En dernière analyse, la décision que prendront les négociateurs sera vraisemblablement la bonne, non pas tant d'ailleurs parce qu'elle sera éclairée à la lumière de ces éléments, mais parce que ce sera une décision concertée et résultant d'échanges un peu approfondis entre partenaires sociaux.

Le tableau qui suit synthétise notre propos.

On serait tenté par une version mixte des deux options présentées dans le tableau mais ce ne serait qu'un mirage. Les négociateurs pourraient en effet décrire des emplois repères puis les évaluer et les entreprises pourraient décrire de leur côté les emplois qui n'entrent pas dans le cadre de ces emplois repères, puis les évaluer au moyen de la même méthode que celle utilisée par les négociateurs nationaux. Il y a là en fait une source d'iniquité majeure : l'évaluation des emplois mérite d'être assurée par une même instance pour l'ensemble des emplois, qu'il s'agisse d'une branche ou d'une entreprise, précisément pour éviter les différences de traitement. Si les négociateurs de la branche évaluent des emplois repères tandis que les acteurs de l'entreprise évaluent leurs emplois réels, le risque d'incohérence est grand. De plus, si l'on peut imaginer aisément qu'une mission ou une responsabilité ouvre droit à une reconnaissance au-delà d'un emploi repère – en s'approchant de l'évaluation dudit emploi repère pour limiter les incohérences –, il faut admettre également le principe d'un emploi réel valorisé en-deçà d'un emploi repère approchant, ce qui risque d'être plus délicat à faire admettre – aux organisations syndicales et aux salariés. Outre que, à notre connaissance, aucune branche ne fonctionne de cette manière, on relève que celles qui optent pour les emplois réels s'interdisent même de mentionner des exemples – ou du moins des exemples « complets » – dans les guides d'application : ils pourraient en effet bien vite s'apparenter à des emplois repères avec une force attractive importante ! Il faut garder à l'esprit que la simplicité et la lisibilité de la

classification sont les garantes de sa bonne compréhension, de son acceptabilité et de son application pertinente. En résumé, la lourdeur d'un dispositif mixte ne serait que faiblement compensé par les opportunités qu'il pourrait générer.

| | **Description de la configuration** | **Intérêts** | **Difficultés** | **Moyens d'éviter les difficultés** |
|---|---|---|---|---|
| ***Emplois repères*** | Les négociateurs de branche décrivent des emplois repères et les évaluent au moyen de la méthode qu'ils ont élaborée | Simplicité : les entreprises appliquent un dispositif conventionnel négocié et signé par les partenaires sociaux de la branche<br><br>Cadre : le marché du travail de la branche est davantage régulé pouvant faciliter les mobilités | Approximation : les assimilations sont nécessaires pour les emplois qui ne sont pas identifiés parmi les emplois repères ou qui en diffèrent significativement (risque d'un écart entre le vécu du salarié et son emploi repère d'affectation) | Précision : les emplois repères peuvent être plus nombreux et ne doivent pas négliger les emplois des services support. Il est possible d'affiner ainsi les contenus de travail décrits, sans toutefois empêcher les assimilations. |
| ***Emplois réels*** | Les négociateurs de branche élaborent la méthode d'évaluation et ce sont les entreprises qui décrivent leurs propres emplois avant de les évaluer au moyen de ladite méthode | Finesse : la reconnaissance est plus proche des réalités de travail<br><br>Dynamique : les évolutions des contenus du travail sont susceptibles de produire des effets sur la classification des salariés<br><br>Dialogue : le travail de description met en situation de « parler du travail », de mieux l'appréhender, de le valoriser | Engagement : les entreprises doivent décrire leurs emplois (risque de fiches d'emploi incomplètes, non actualisées, non validées…) et elles doivent évaluer ces emplois en respectant la méthode de la branche (risque d'une application imparfaite ou d'une confusion entre l'emploi et l'individu…). Ces risques sont présents en particulier dans les entreprises sans représentants du personnel | Garde-fous : la méthode d'évaluation doit être encadrée et soumise le moins possible aux interprétations lors de son application dans les entreprises, une obligation de concertation au sein de l'entreprise doit figurer dans l'accord<br><br>Sensibilisation : information et formations doivent être assurées pour convaincre les parties prenantes de l'intérêt de ce travail, pour encadrer l'application du dispositif dans les entreprises, en particulier pour éviter la confusion entre l'emploi et son titulaire |

## Un choix qui interroge le rôle de la branche

L'identification de l'objet de l'évaluation – emploi repère ou emploi réel – questionne le rôle de la branche et de la classification professionnelle de branche. Traditionnellement, les classifications professionnelles de branche ont quatre missions principales :

- l'identification des emplois propres à une branche professionnelle,
- le classement et la hiérarchisation de ces emplois,
- la régulation du marché du travail en facilitant, par un instrument unique, la mobilité professionnelle dans la branche et les progressions de carrière au sein des entreprises,
- la détermination des salaires minimums.

La classification professionnelle de branche a ainsi pour objet d'identifier dans un milieu de travail relativement homogène une hiérarchie professionnelle qui est l'œuvre de tous les acteurs de la profession, résultat de la négociation collective.

Les organisations syndicales sont bien sûr particulièrement vigilantes sur ces points.

> « *Le rôle de la branche c'est que toutes les entreprises soient à égalité sur les salaires minimums, toutes les entreprises courent avec les mêmes chaussures, c'est une protection pour les employeurs et les salariés* » (conseiller rémunération relations sociales de la structure accompagnant le syndicat patronal de la vente à distance)

> « *Il existe des cotations différentes selon les entreprises pourtant pour un même emploi : « selon l'entreprise l'emploi peut être en 190 ou 220, et c'est important car en plus cela change aussi la catégorie ouvriers-employés vers agents de maîtrise. La branche pourrait faire la cotation et il pourrait y avoir des différences selon la place de la polyvalence dans l'entreprise* » (délégué syndical fédéral des industries agroalimentaires)
> *« Il faudrait structurer davantage la classification, il y a trop d'ouverture, trop d'interprétations possibles, c'est trop développé ou trop précis ou détaillé… il n'a pas le temps le patron, pas envie »* (secrétaire générale de fédération syndicale, ex-déléguée syndicale dans une filiale d'une grande enseigne coiffure)

En n'appliquant pas la méthode d'évaluation à des emplois repères, les partenaires sociaux semblent ainsi se dessaisir de leurs missions principales. Les emplois ne sont alors plus identifiés directement et l'entreprise entre en scène pour compléter le travail relatif à la méthode d'évaluation et aux conditions d'application qui restent le socle de la garantie collective. Cet équilibre est-il préjudiciable aux salariés ? Dans un certain nombre de cas, c'est en fait l'accord lui-même qui n'est pas respecté. Lorsqu'à plus forte raison, aucune appellation d'emploi ne correspond aux niveaux de classification – souvent seulement des coefficients – tout l'enjeu de l'évaluation est reporté sur les acteurs de l'entreprise.

> « *Ici il n'y a pas d'emplois repères, et on ne fait pas les emplois réels (…). Il n'y a pas d'entretiens individuels avec les chefs d'équipe, il faut voir le PDG pour une augmentation individuelle* » (délégué syndical, entreprise de 80 salariés appartenant à un groupe de l'industrie charcutière)

« *La direction refuse d'appliquer l'accord. On a fait, la CGT et la CFDT, un travail important auprès des ouvriers mais il y a un refus de négocier dans l'entreprise. On a fait un travail important l'application de la classification n'est pas faite ! La dernière date de 2000 ! (…) Les critères sont trop compliqués, c'est un problème qu'il n'y ait pas d'emplois repères (…). La branche est inutile ici !* » (délégué syndical, entreprise de 1 700 salariés appartenant à un groupe et membre de la commission sociale et formation)

*« Si la personne ne demande pas l'application de la classification, elle n'est pas appliquée, c'est souvent aussi simple que ça. Et comme la plupart n'osent pas demander… De la même façon, si l'employeur souhaite qu'une personne évolue, ça marchera mais si c'est elle qui demande la reconnaissance de son expérience, ce sera bien plus difficile »* (déléguée syndicale et déléguée du personnel au sein d'une marque franchisée d'un grand groupe, manager d'un salon de coiffure)

Dans les industries charcutières, qui ont fait le choix des emplois réels, les 45 coefficients de la grille ne sont reliés dans l'accord de branche à aucun emploi : la reconnaissance des contenus de travail tels qu'ils sont exercés est peut-être améliorée mais l'effet régulateur pour la branche peut être minoré. La coiffure, qui a également fait le choix des emplois réels, a pu mentionner des appellations d'emploi associées aux positions dans la classification du fait de la logique métier très homogène. Si cela constitue une force attractive parfois simplificatrice lorsque les évaluations des emplois réels ne sont pas faites de manière rigoureuse, cette solution peut néanmoins être une aide pour les entreprises et apporter un cadre au niveau de la branche.

L'étude CFDT-IRES déjà citée soulignait que, dans le cas de l'évaluation des emplois réels, l'analyse du travail préalable à l'évaluation oblige « les équipes syndicales à modifier leurs pratiques, à réinvestir le terrain, à renouer le contact avec les salariés, à les interroger pour savoir ce qu'ils font et pour les aider à définir leurs tâches, à décrire leur métier » et que « la méthodologie d'accompagnement de la mise en œuvre est bien plus fondamentale que le système de classification et les critères eux-mêmes ». Il n'y a rien à changer dans ces formulations vingt ans plus tard, elles restent particulièrement pertinentes. Encore faut-il que les entreprises aient la volonté et les moyens de cette mise en œuvre telle qu'elle est prévue dans le texte conventionnel. Cela suppose que la branche assume et assure l'information et les formations qui vont faciliter le travail des entreprises comme ce fut le cas pour la coiffure[9]. Par ailleurs, la branche doit assigner dans son accord un rôle explicite aux organisations syndicales en entreprise dans la perspective d'un véritable travail paritaire, et pas seulement en termes de consultation. La classification fondée sur des emplois repères apportera certes un cadre commun au niveau de la branche mais impulsera souvent moins de travail paritaire sur l'analyse et l'évaluation des emplois au niveau des entreprises.
Elles pourront en effet s'appuyer sur les références fournies par la classification conventionnelle sans chercher à formaliser leurs propres descriptifs d'emplois.

[9] *Cf. infra.*

**Préconisation 1** : Dès le début de la négociation d'un accord de classification d'entreprise, le choix emplois repères / emplois réels doit être discuté par les partenaires sociaux, compte tenu des spécificités de la branche. Ce choix détermine les outils à mettre en place pour aider les acteurs de l'entreprise à appliquer l'accord, notamment dans le cas des emplois réels. L'organisation et les garanties d'un travail paritaire à mener au niveau de l'entreprise sont à mentionner dans l'accord de branche.

**Préconisation 2** : Différents moyens sont requis pour éviter les confusions entre l'évaluation des contenus de travail (qui correspond bien à la hiérarchisation des emplois dans le cadre de la classification) et l'appréciation de la manière de travailler (qui est exclu de ce champ).

# II. Les questions soulevées par l'application des accords de branche en entreprise

Une fois le choix de l'objet de l'évaluation déterminé (emplois repères ou emplois réels), se posent alors les questions de la méthode – critères, cotation –, des éléments que l'on souhaite reconnaître, notamment la polyvalence, ainsi que le travail d'évaluation *stricto-sensu*. Sur tous ces aspects des questions peuvent être soulevées au niveau des entreprises. De même, les liens avec les salaires et les possibilités d'évolution professionnelle sont des sujets importants évoqués par les différents acteurs rencontrés, au niveau des entreprises notamment.

## Mettre en œuvre une méthodologie

Dans l'hypothèse de l'évaluation d'emplois réels, appliquer en entreprise la méthode négociée au niveau de la branche nécessite un important travail d'analyse des emplois, de compréhension des critères et du mode d'évaluation. Lorsque des emplois repères sont identifiés, c'est le travail d'association des emplois réels aux emplois repères qui nécessite une bonne connaissance du contenu des emplois. Ce travail d'analyse/évaluation ou de positionnement des emplois doit idéalement être mené en groupe de travail paritaire et permettre au maximum la représentation des différents emplois de l'entreprise. C'est d'ailleurs une disposition explicite de l'accord des industries charcutières.

Dans une grande entreprise de l'industrie charcutière, toute une méthodologie a été mise en œuvre afin de coter les emplois au moyen d'un questionnaire d'analyse des contenus d'emploi renseigné par des salariés titulaires et validé par les managers dans le cadre d'un calendrier précis. La cotation s'effectue avec un salarié par emploi, un représentant syndical et un représentant RH.

Mais dans de nombreux cas, et notamment dans les petites ou moyennes entreprises, aucun groupe de travail n'a été mis en place et l'approche paritaire est beaucoup plus sommaire pour ne pas dire inexistante.

> *« Les coefficients peuvent être différents pour un même emploi et je n'ai jamais entendu parler de groupes de travail sur la question [prévus dans l'accord] »* (délégué syndical, entreprise de 300 salariés industries charcutières)

> *« Je n'ai pas vu de groupe de travail [prévu dans l'accord] fonctionner pour la classification dans l'entreprise »* (permanente syndicale, ex-déléguée syndicale entreprise de 350 salariés appartenant à un groupe industries charcutières)

*« Il n'y a pas de négociation sur le sujet en entreprise. La logique est plutôt la revendication auprès de l'employeur »* (délégué syndical, entreprise de 270 salariés appartenant à un groupe vente à distance)

*« On a négocié avec l'employeur mais le timing de trois mois était trop serré »* (délégué syndical 2, entreprise de 200 salariés vente à distance)

De même, dans une petite entreprise de l'industrie charcutière, une seule organisation syndicale est présente et le délégué syndical traite la question de la classification et des salaires en direct avec le président directeur général du groupe auquel l'établissement appartient. La personne en charge des ressources humaines n'applique pas les dispositions de l'accord (en particulier la rédaction des fiches descriptives au sein d'un groupe de travail ou l'évaluation des emplois au sein d'une commission paritaire) et traite l'affectation des coefficients en fonction des directives du président.

Loin de ce constat propres aux petites et moyennes entreprises, une très grande entreprise de la vente à distance a, au contraire, signé un nouvel accord d'entreprise sur les classifications et est actuellement en cours négociation pour son actualisation, trois ans après le précédent. Un vrai travail a été mené entre la direction des ressources humaines et les organisations syndicales afin d'adapter la classification au plus près de la réalité de l'entreprise.

*« L'accord de branche ne cadrait pas avec les avancées dans l'entreprise, on est tous dans la même synergie »* (délégué syndical, entreprise plus 1 000 salariés, vente à distance)

*« Un travail de redéfinition des fiches de poste a été réalisé pour tout le monde dans l'entreprise »* (autre délégué syndical, entreprise de plus 1 000 salariés, vente à distance)

Enfin, la question du besoin d'expertise peut également se poser, à la fois du côté syndical et de l'entreprise.

*« Parfois, ce n'est pas la bonne cotation, alors il y a une petite négociation pour changer les choses. Il n'y a pas de mémoire du côté des ressources humaines, ils changent souvent »* (secrétaire fédéral de branche, ex-délégué syndical entreprise de 1 700 salariés appartenant à un groupe industries charcutières)

*« Les cotations faites par un organisme extérieur nous semblent mieux. Le contre argument de certaines autres organisations syndicales consiste à faire prévaloir nos propres comparaisons. Mais il faut être actif et affuté alors ! »* (même secrétaire fédéral)

**Préconisation 3** : Afin de faciliter la concertation au niveau de l'entreprise, l'accord de branche doit prévoir des modalités précises d'application de l'accord, bien au-delà de la simple consultation des institutions représentatives du personnel (IRP) et du calendrier : selon les cas ; trame de descriptif d'emploi, modalités de validation, réalisation des entretiens, constitution/composition/modalités de fonctionnement du groupe de travail en entreprise, modalités pour la production des évaluations, etc.

# Utiliser des critères

S'agissant de la méthodologie de classement, les critères classants constituent un moyen pour objectiver les évaluations, qu'elles soient réalisées au niveau de la branche (cas des emplois repères) ou au niveau des entreprises (cas des emplois réels). Ils sont utilisés dans les trois branches concernées par cette étude. L'avenant du 9 mars 2012 aux accords sur les classifications des postes de travail dans le secteur des industries charcutières du 7 décembre 1992 et 28 janvier 1993, porte même exclusivement sur l'actualisation des critères : « *A la suite d'une enquête auprès des entreprises et de trois réunions paritaires en 2011, les signataires ont décidé de clarifier les définitions des critères et de leurs degrés d'application en vue de rendre plus aisée l'utilisation dans les entreprises de la méthode d'évaluation-classification* ».
La comparaison des critères pour les trois branches nous conduit au même constat que partout ailleurs : à la sémantique près, ils sont parfaitement convergents. Le vocabulaire utilisé permet souvent de se rapprocher des spécificités de la branche avec des termes qui lui sont propres mais les sources de valorisation des emplois sont tout de même très proches comme le montre la logique horizontale du tableau ci-dessous. Les critères sont plus ou moins nombreux et, de ce fait, regroupent un plus ou moins grand nombre d'aspects. Mais les critères de référence les plus habituels sont bien présents dans les trois branches.

<table>
<tr><th>Critères de référence habituels</th><th>Industries charcutières (7 critères)</th><th>Coiffure et professions connexes (4 critères)</th><th>Vente à distance (4 critères)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Technicité/ connaissances</td><td>Connaissances de base, technicité</td><td>Qualification</td><td rowspan="2">Connaissances requises</td></tr>
<tr><td>Durée nécessaire pour être opérationnel à son poste</td><td>Compétences</td></tr>
<tr><td>Autonomie</td><td>Autonomie</td><td rowspan="2">Autonomie/ responsabilisation</td><td>Autonomie</td></tr>
<tr><td>Responsabilité</td><td>Complexité</td><td rowspan="4">Responsabilité<br>Activité</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Relationnel</td><td>Encadrement et/ou conseils techniques</td><td rowspan="3">Tâches exercées</td></tr>
<tr><td>Animation</td></tr>
<tr><td>Contacts extérieurs, circulation d'informations</td></tr>
</table>

Mais le recours aux critères classants est à géométrie variable et la méthodologie évaluative est plus ou moins aboutie. La branche de l'industrie charcutière, et dans une moindre mesure celle de la coiffure, ont prévu une méthode de calcul pour produire les évaluations des emplois.

Dans les industries charcutières, la méthode de cotation est celle issue de l'accord de 1993. Les critères sont divisés en niveau auquel un nombre de points est associé. La progression du degré d'exigence est visible dans la progression des niveaux, par exemple, le critère d'autonomie va du degré 0 « reçoit des consignes simples et précise, le plus souvent orales, pour chaque opération. Travail d'exécution sans marge de manœuvre » (70 points) jusqu'au niveau 6 « formule des objectifs, élabore des directives à suivre » (168 points).

Dans la branche de la coiffure, pour valoriser les évolutions et permettre une reconnaissance des qualifications, les niveaux et échelons dans chacun des critères sont également détaillés pour rendre compte des différentes étapes de la montée en compétences. Le fait que cette branche soit composée d'emplois très homogènes – rappelons que la famille professionnelle des coiffeurs-esthéticiens représente 96.9% des salariés de la branche – a facilité l'élaboration des progressions en compétences au sein des critères et de la classification. Ainsi, la grille conventionnelle de 2012 précise, notamment, les points suivants qui sont susceptibles de marquer des évolutions des contenus de travail :

- dans le critère *compétences* ; techniques de coiffure, diagnostic, conseil, actions commerciales, gestion de stock et de caisse, transmission de connaissances et savoir-faire, et pour les managers ; relations humaines, organisation du travail, législation du travail, réglementation économique et sociale, suivi de tableaux de bord, stratégie et plans d'action,
- dans le critère *tâches à exercer* ; accueil, diagnostic, commercial, encaissement, outils, contrôle, tutorat, et pour les managers ; transmission des consignes, communication, planning d'activité, rapport d'activité, plan de formation, négociation, recrutement,
- dans le critère *autonomie responsabilisation* ; consignes, modes opératoires, initiatives techniques, niveau décisionnel, responsabilité hiérarchique, représentation.

La vente à distance pour sa part convoque les critères classants dans une acception restreinte en établissant des niveaux dans chaque critère mais en valorisant les emplois dans une catégorie donnée pour autant qu'ils répondent aux exigences requises de *tous* les critères classants de la catégorie en question (sous forme de « lissage ») : les catégories d'emploi de la classification renvoient aux critères de manière homogène. Une catégorie d'emploi est ici forcément homogène en termes de niveaux de complexité pour chaque critère. On peut donc dire que les critères utilisés de cette façon ne remplissent pas leur mission d'évaluation. Cette manière d'utiliser les critères classants occulte les différents axes de valorisation de l'emploi qui constituent pourtant bien l'apport de ces méthodes analytiques.

**Quid des exigences organisationnelles ?**

> *« Il y a aussi des différences, par exemple entre animateur nettoyage et expert nettoyage, c'est la même fonction de manager mais avec des différences de travail du week-end, des différences d'horaires... et donc l'emploi est différent mais ce sont les mêmes activités. Les éléments de conditions de travail différencient l'emploi et le salaire ! »* (délégué fédéral, industries charcutières).

Les conditions de travail ne peuvent pas être reconnues dans la classification. En effet, les conditions dans lesquelles s'effectuent l'emploi ne sont pas censées modifier l'évaluation de celui-ci. Par ailleurs, la logique des partenaires sociaux est de s'engager pour la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail, ce qui paraît incompatible avec l'intégration de ce critère pour évaluer les emplois. Néanmoins, nul ne peut nier que certaines conditions de travail, certaines exigences inhérentes à l'organisation du travail peuvent avoir une incidence sur le contenu de travail et demander aux salariés le développement de compétences supplémentaires pour tenir l'emploi. Dans ce cas, ces compétences indispensables à l'emploi doivent alors être intégrées dans l'évaluation[10].

Lors des entretiens, le principe même des critères classants est parfois remis en question.

> *« On ne voulait pas de critères classants. Ça a donné une usine à gaz trop complexe. Les entretiens individuels pour le positionnement, c'est très lourd à gérer, peu de salariés en ont bénéficiés et on a encore des gens classés dans l'ancienne grille. Deux niveaux avec trois échelons, ce serait suffisant et plus lisible, avec des écarts de salaires plus significatifs. On reste à l'échelon 2 longtemps, parfois 6 ou 7 ans »* (secrétaire fédérale coiffure)

> *« Nous sommes contre les critères classants et les CQP. Avec les critères classants, le savoir-faire des salariés disparaît. Mais le problème vient plus de l'absence d'évolution professionnelle que de la classification »* (permanente syndicale, ex-déléguée syndicale entreprise de 350 salariés appartenant à un groupe industries charcutières)

> « *Les critères sont trop compliqués. Les postes ont évolué. Ce n'est pas en adéquation avec le terrain* » (délégué syndical, entreprise de 500 salariés industries charcutières).

Il est à noter qu'en l'absence de critères classants, la hiérarchie des emplois est établie par les négociateurs nationaux et se fonde *ipso facto* sur des emplois repères (ou une liste d'emploi dans les grilles Parodi, ce qui correspond à une démarche moins construite et encore moins objective), laissant le champ libre pour des ajustements négociés qui dépendent uniquement des partenaires sociaux qui se mettent d'accord entre eux. Ces grilles répondent certes à l'exigence sociale en termes de négociation, mais certainement pas au souci d'objectivité qu'ont précisément introduit les critères classants et qu'a entériné

[10] Pour des développements en lien avec le principe de l'égalité salariale entre femmes et hommes *« un salaire égal pour un travail de valeur égale »* qui intègre dans ce cas les charges physiques et nerveuses dans la détermination de la valeur des emplois, on se reportera à Becker, Lemière, Silvera (2013), publié par le Défenseur des droits.

le législateur pour promouvoir l'égalité professionnelle[11]. Sans critères, les formes de régulation ne sont pas du tout les mêmes et ne renvoient pas aux mêmes exigences, il n'y a pas cet effort de rigueur ou d'introspection ni de réflexion approfondie sur la valeur des emplois, point de garde-fous au regard des éventuels *a priori* des négociateurs dans le but de limiter les discriminations. Notons que la Direction générale du travail pourrait éventuellement refuser l'extension d'une classification au motif qu'elle ne reposerait pas sur des critères d'évaluation.

**Préconisation 4** : Les critères classants, associés à une méthode de cotation effective des emplois, constituent une source d'objectivité pour l'évaluation des emplois mais ils doivent être retenus en concertation, répondre aux besoins de la branche, être divisés en niveaux permettant de bien différencier la progression de complexité du critère et respecter le principe d'égalité professionnelle et salariale.

**Préconisation 5** : Chaque critère mérite d'être utilisé indépendamment les uns des autres pour valoriser les différentes composantes de l'emploi. Ce travail de cotation, source d'équité et de pédagogie, a sa place dans l'accord lui-même. Son absence interroge la pertinence des évaluations et participe de l'opacité de la classification elle-même.

## La place du diplôme dans les critères d'évaluation

*« La référence aux diplômes reste toujours aussi présente dans le classement des emplois des branches professionnelles (…). Parallèlement, la place des certifications de branche s'accroît »* (Caillaud, Quintero et Séchaud, 2015). Ce constat issu d'une importante étude du Céreq menée sur 160 branches précise que 3 branches sur 4 citent au moins un diplôme même si les auteurs considèrent que le diplôme tend à se réduire à un marqueur d'un niveau général de connaissance avec les développements des méthodes à critères classants. Ces constats se retrouvent dans les branches étudiées ici.

Dans la branche de la coiffure, pour éviter les difficultés ou défauts d'application et pour faciliter le repérage des différents contenus de travail, les négociateurs ont mentionné, au titre d'un élément parmi d'autres, les niveaux de diplôme (CAP ou BP en particulier) dans le cadre du critère de *qualifications*, avec des équivalences, conduisant à un niveau et un échelon dans la grille. Ainsi, dans ce critère, le CAP correspond au niveau 1 échelon 2 et le BP correspond au niveau 2 échelon 1. Si la classification ne peut pas reconnaître la détention d'un diplôme en tant que tel – c'est le titulaire qui est diplômé et non l'emploi – elle doit bien reconnaître les qualifications et compétences utilisées dans le cadre de l'emploi.

[11] Article L. 3221-6 du Code du travail : *« […] Les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelles ainsi que toutes les autres bases de calcul de la rémunération, notamment les modes d'évaluation des emplois, sont établis selon des règles qui assurent l'application du principe fixé à l'article 3221-2 […] »*. Article L. 2241-7 (réexamen quinquennal) : *« […] Les critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail sont analysés afin d'identifier et de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les hommes et afin de garantir la prise en compte de l'ensemble des compétences des salariés ».*

Dans l'accord des industries charcutières, le critère « Exigences de connaissances de base, technicité » évalue « le niveau de connaissance ou d'expérience requis pour l'exercice du poste. Les capacités peuvent être acquises par un diplôme ou par une expérience professionnelle équivalente. Il est mesuré par rapport à un référent "diplôme" » et les différents degrés détaillent les niveaux de diplômes. Dans une PME de cette branche appartenant à un groupe, le seul délégué syndical explique que le diplôme « joue beaucoup » : parmi les ouvriers au même poste, tous sont au coefficient 140 mais celui qui a un CAP est à 145. S'ils sont strictement sur le même poste, la situation est illégitime. S'ils sont sur des postes différents, c'est bien parce que le contenu de travail est plus qualifié que le coefficient mérite d'être supérieur et non du seul fait que le titulaire est détenteur du CAP : pourquoi dévaloriser un autre titulaire de ce même poste plus qualifié qui ne serait pas diplômé ? La situation serait tout aussi illégitime : « à travail égal, salaire égal ». Le diplôme peut constituer une référence ou un indice mais n'est en principe ni une condition suffisante pour bénéficier d'un niveau[12] ni un motif suffisant pour ne pas bénéficier d'un niveau[13]. Rappelons que la classification évalue un emploi et non une personne (*cf.* encadré).

> *« L'idée avec le nouvel accord c'était de pouvoir évoluer, même si l'on n'a pas le diplôme »* (secrétaire générale de fédération syndicale, ex-déléguée syndicale dans une filiale d'une grande enseigne coiffure)

**Le diplôme détenu modifie-t-il l'évaluation de l'emploi ?**

La classification évalue et hiérarchise les emplois et non les personnes. Lorsqu'elles sont mentionnées, les références aux diplômes, niveaux de formation ou certifications professionnelles sont celles attendues pour occuper les emplois. La reconnaissance des diplômes détenus par les individus s'effectue au moment du recrutement ou des mobilités professionnelles et non dans les classifications.
S'agissant des recrutements, le phénomène de suréducation/surqualification existe bel et bien dans les entreprises. Il impacte les réalités des situations de travail et est source de nombreux effets pervers : si le contenu de l'emploi reste inchangé – ce qui reste à prouver – le niveau de classification reste pertinent. Si le contenu de l'emploi est modifié par le niveau de qualification de ses titulaires, il est alors nécessaire de questionner le niveau de classification dudit emploi.

La question des différentes formes d'acquisition de diplôme et les types de certification se pose : l'accord de la vente à distance mentionne, par exemple, de parfaites équivalences entre les connaissances requises issue de la formation initiale, de la formation continue, de l'expérience professionnelle, d'une VAE, d'un CQP ou d'un certificat de qualification professionnelle interbranches (CQPI). Caillaud, Quintero et Séchaud (2015) indiquent que de nombreuses branches aménagent la classification en fonction de leur politique de production de certifications professionnelles dans le cadre paritaire. Car si la reconnaissance des diplômes s'opère principalement au moment de l'accès à l'emploi, celle des CQP se produit aussi tout au long du déroulement de carrière. La branche de la vente à distance précise par exemple dans son accord que *« tout salarié titulaire d'un CQP ou CQPI délivré par*

[12] Cass. soc., 5 octobre 2010, n° 09-42.179.
[13] Cass. soc., 23 novembre 2011, n° 10-30.236.

*la branche, dans l'emploi qu'il occupe, se voit attribuer a minima, le niveau "maîtrisant" »* (article 1.2).

Comme le souligne l'avis du Conseil Economique, Social et Environnemental portant sur les certificats de qualification professionnelle (adopté le 13 septembre 2016, rapporteur Dominique Gillier), *« le caractère paritaire des CQP en fait un des éléments structurant du dialogue social de branche, pour anticiper des évolutions professionnelles significatives »*. Mais cet avis fait précisément la part des choses en mentionnant que, *« lorsqu'il y a positionnement de CQP dans les grilles de classification, celui-ci s'opère selon un principe d'évaluation objective des compétences »*. Si *« l'intégration (des) certifications dans la grille de classification »* doit être examinée dans le cadre d'un accord de branche, elle n'exonère pas d'évaluer objectivement l'emploi tenu au travers de la méthode conventionnelle.

**Préconisation 6** : Les critères doivent évaluer le contenu du travail, il est donc légitime que l'un de ces critères ait trait aux connaissances requises *quels que soient* les modes d'acquisition de ces connaissances. Le niveau de l'Education nationale tout comme les certifications professionnelles de branche constituent des repères indiquant le degré de complexité, de technicité ou d'expertise. Mais ces références sont bien insuffisantes pour rendre compte de toutes les exigences de l'emploi, cela reviendrait à occulter tous les autres éléments constitutifs de cet emploi qui se trouvent précisément valorisés par les différents critères. Par ailleurs, il est très important d'associer à chaque niveau de diplôme une équivalence en expérience, la plus précise possible, puisqu'il peut y avoir un décalage entre le niveau de formation et le niveau de l'emploi.

## La pondération des critères

Dans la coiffure, une grille de pondération a été jointe à l'accord, alors même qu'elle ne sert que peu à la détermination du niveau dans la grille. Le souci de mieux faire a finalement accru la complexité sans donner plus de sens ou d'objectivité à la méthode d'évaluation. Un pas de trop.

> *« La pondération des critères nous a été présentée à la fin, sans explications ni négociation, et le texte a été ouvert à signature »* (secrétaire fédérale coiffure)

> *« Il faut reconnaître que le tableau de pondération était trop complexe mais l'obtention du diplôme ne pouvait pas être le seul élément qui conduise au niveau supérieur, d'où l'importance des critères classants qui doivent se combiner pour accorder la reconnaissance du niveau et de l'échelon correspondant »* (vice-président organisation patronale coiffure)

Un tableau de correspondance avec points pondérés et cotations existe également dans la branche des industries charcutières. Ainsi, non seulement chaque critère n'est pas envisagé sur la même échelle (4 à 10 niveaux) mais ces échelles sont en décalage les unes par rapport aux autres (de 1 à 6 ou 7 ; de 0 à 5 ou 6 ou 10 et pour l'animation de 0 à 4 sans valeur à 3...)

et chaque critère comprend des valeurs différentes selon les niveaux (0 à 909 points). Par exemple, le critère d'autonomie va du degré 0 au degré 6 et de 70 à 168 points, alors que le critère connaissances de base /technicité du degré 1 au degré 7 et de 172 à 909 points. Et c'est la somme des points pondérés qui conduit au coefficient à retenir au moyen de fourchettes.

Rappelons tout d'abord que le souci de simplicité est essentiel en matière de classification. Lorsque l'on ajoute à cette exigence le constat qu'une pondération existe d'emblée lorsque l'on choisi le nombre et la nature des critères, il n'est peut-être plus utile d'en rajouter une autre qui ne donnerait lieu qu'à une illusion de plus grande maîtrise de la méthodologie d'évaluation mais qui n'aboutirait de fait qu'à rendre le système illisible et inutilement complexe. Si les partenaires sociaux estiment qu'il est important valoriser clairement l'exigence relationnelle, il suffit qu'ils retiennent le principe de deux critères liés au relationnel requis (management et communication ou bien relations internes et relations externes) pour leur donner un poids plus important au regard des cinq ou six critères de la méthode globale. Le même raisonnement s'applique pour la technicité qu'il est possible de scinder en connaissances, complexité, résolutions de problèmes... En général, six critères organisés en trois binômes[14] et valorisés sur une échelle commune pour chaque critère se complètent assez bien et produisent une hiérarchie des emplois satisfaisante mais rien n'empêche les négociateurs de convenir d'un meilleur équilibre qui corresponde mieux aux spécificités de la branche. Lors de l'application de la classification dans l'entreprise, inutile là aussi de jouer l'apprenti sorcier en inventant on ne sait quelle pondération supplémentaire. Il faudrait de plus que celle-ci respecte le principe de faveur et que les résultats soient plus favorables que ceux issus du texte conventionnel.

La classification n'apporte jamais de réponse miraculeuse aux questions de reconnaissance et la simplicité de la méthode conventionnelle ne suffit pas à assurer sa bonne application dans les multiples entreprises concernées. Elle y contribue néanmoins et doit constituer un objectif primordial pour les négociateurs. A chaque fois qu'ils décident, souvent pour de bonnes raisons, d'ajouter des ingrédients supplémentaires au dispositif envisagé, ils doivent systématiquement mesurer les effets qu'ils produiront lors de son application. Ils doivent agir exactement de la même façon pour identifier les conséquences ou les liens avec les autres problématiques traitées par la branche, simultanément ou *a posteriori*.

**Préconisation 7** : Le poids de chaque critère a son importance dans l'élaboration du système de classification, les partenaires sociaux doivent mener une vraie réflexion sur ce sujet mais ils doivent éviter à tout prix la complexité inutile qui nuirait à la lisibilité – voire à la mise en œuvre – de la classification aux yeux des salariés et des parties prenantes. C'est le choix et le nombre des critères qui permettent de leur donner l'importance relative qu'il convient, notamment au regard des éventuelles spécificités de la branche, en prenant garde toutefois de ne pas dévaloriser les emplois non spécifiques du secteur. Dès lors, les pondérations supplémentaires semblent inutiles voire dommageables pour la bonne compréhension de la classification.

[14] Technicité-connaissances, communication-management, autonomie-responsabilité.

## Comment reconnaître la polyvalence ?

La flexibilité productive des entreprises demande aux salariés de pouvoir occuper plusieurs emplois. Cette polyvalence est souvent plus présente dans les entreprises de petite taille pour des raisons organisationnelles. Et la polyvalence n'a pas forcément les mêmes conséquences lorsqu'elle implique la maîtrise d'un emploi de même niveau ou de niveau différent.

Reconnaître cette polyvalence est un vrai enjeu de politique salariale pour les partenaires sociaux qui questionne les grilles de classification car elle dépasse le cadre de l'emploi et nécessite une valorisation individuelle des salariés polyvalents.

> *« Si les emplois repères intégraient des différences entre les types de polyvalence, les entreprises auraient plus de marge de manœuvre pour les reconnaître* (secrétaire fédéral de branche, ex-délégué syndical entreprise de 1 700 salariés appartenant à un groupe industries charcutières)
>
> *« La classification de branche n'est pas cohérente, ne distingue pas assez les emplois pour permettre des progressions. La polyvalence n'est pas reconnue par exemple* (permanente syndicale, ex-déléguée syndicale entreprise de 350 salariés appartenant à un groupe industries charcutières)
>
> « *Chez nous, il y a beaucoup de polyvalence, qui n'est pas payée dans la classification* » (délégué syndical, entreprise de 500 salariés industries charcutières)
>
> *« Il y a une recherche de plus de polyvalence car l'entreprise cherche à éviter la référence à l'emploi, que tout soit polyvalence. C'est un gros dossier la polyvalence qui donc doit être monté au niveau de la branche, car si c'est au niveau des entreprises, il y a un risque de trop de différences dans les entreprises. »* (délégué syndical, entreprise de 270 salariés appartenant à un groupe vente à distance)
>
> *« Peut-être que la branche pourrait faire la cotation des emplois et les spécificités et différences entre les entreprises se feraient sur la polyvalence »* (délégué syndical fédéral industries charcutières)

Différentes possibilités existent pour cette reconnaissance de nature individuelle, soit dans le cadre de la classification soit au titre des pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises.

L'accord de classification de la branche de la vente à distance traite spécifiquement de la polyvalence dans la détermination des niveaux de maîtrise du poste pour les ouvriers-employés. Le plus haut niveau est identifié comme référent et/ou comme polyvalent : l'accord précise *« est considéré comme polyvalent le salarié réalisant de façon non occasionnelle des opérations qui relèvent d'un autre emploi classé dans la même catégorie ou une catégorie inférieure »*.

De même, l'accord de base de 1992 des industries charcutières reconnaît la polyvalence pour les niveaux d'emplois I, II et III. Lorsque la polyvalence n'est pas prise en compte dans l'analyse du poste occupé par un titulaire et n'a pas servi à son classement individuel, des principes figurant dans des accords antérieurs sont rappelés et distinguent la polyvalence verticale et horizontale. Dans le cas de la polyvalence verticale impliquant le cas où « un ouvrier ou un employé est appelé personnellement à occuper de façon "habituelle" des postes relevant de coefficients distincts », le coefficient personnel de l'intéressé sera celui du poste relevant du coefficient le plus élevé à condition qu'il occupe ce poste en moyenne au moins deux heures par jour, cette moyenne étant calculée sur la semaine et avec une régularité dans l'alternance de l'occupation des postes (plus grande partie de l'année et raisonnablement prévisible). Dans le cas de la polyvalence horizontale impliquant le cas où « l'ouvrier ou employé dont l'activité s'exerce de façon "habituelle" dans le cadre de plusieurs postes de travail de même coefficient reste classé au coefficient correspondant à ces postes », alors « le salarié bénéficiera à titre personnel d'une majoration de sa rémunération correspondant à 10 points ».

Lorsque cela est possible, traiter la question de la polyvalence dans la grille de classification peut être pertinent, par exemple en accordant des points supplémentaires ou un niveau supérieur fixé pour les situations de travail concernées. Mais il ne s'agit pas de dévaloriser pour autant les emplois auxquels on demande précisément d'être dans une logique d'expertise ou de spécialité. De même, il ne s'agit pas de dévaloriser le caractère multidimensionnel de certains emplois, notamment les fonctions support, qui ont en charge une grande variété d'activités de nature différente et qui ne recouvre pas l'appellation usuelle de la polyvalence. Et ce que recouvre la polyvalence peut revêtir des formes très différentes d'une entreprise à une autre au point qu'il soit impossible d'en rendre compte valablement et de manière univoque au niveau de la branche. Lorsque la classification ne peut pas résoudre cette difficulté, les partenaires sociaux sont contraints de laisser les entreprises et leurs négociateurs agir sur cette question en interne. Le principe de la garantie collective est alors moins présent mais le souci de l'équité de traitement des situations de terrain peut le nécessiter.

**Préconisation 8** : Les partenaires sociaux de branche doivent impérativement s'interroger sur les différentes hypothèses relatives à la reconnaissance des différentes formes de polyvalence présentes dans les entreprises avant de s'engager dans une voie ou dans une autre. Quant aux entreprises elles ne doivent pas passer sous silence cet aspect au motif que la branche ne l'évoque pas.

## La question salariale

La révision d'une grille de classification soulève automatiquement la question salariale. Elle n'intervient qu'à la toute fin du processus d'élaboration lors de la négociation de branche et est bien sûr très présente en entreprise lorsqu'il s'agit de mettre en application les niveaux de salaire minimum définis. C'est un point particulièrement sensible car la modification de la

hiérarchie des emplois susceptible d'intervenir peut être à l'origine d'ajustements salariaux à la hausse pour certaines situations.

> *« La nouvelle classification négociée [un accord d'entreprise a été signé] dans l'entreprise a permis des changements de catégories et des augmentations de salaire. Il y a eu un coût pour l'entreprise »* (délégué syndical, entreprise de plus de 1 000 salariés, vente à distance)

> *« Nous avons eu gain de cause avec rappels de salaires pour 5 ou 6 personnes [au sein de la marque franchisée] qui étaient considérées comme surqualifiées. On nous a d'abord dit que les brevets professionnels et les brevets de maîtrise ne correspondaient pas à leur fonction et puis ils ont admis. Par contre, lors de leurs entretiens par la suite, tout est devenu négatif et l'on redoute qu'il y ait un problème un jour… pas rentable du fait de leur salaire élevé, pas de bon travail effectué, pas de fonction complètement tenue… »* (déléguée syndicale et déléguée du personnel au sein d'une marque franchisée d'un grand groupe, manager d'un salon de coiffure)

> « Avec l'application de l'accord de branche, il y a eu des augmentations de salaires de base, des rattrapages, par exemples pour les emplois de gestionnaires, une vingtaine ont été augmentés. » (déléguée syndicale 2, entreprise de 200 salariés vente à distance)

> *« On a juste vérifié les emplois par catégories. Le plus important était déjà de vérifier que les salariés étaient bien payés en fonction des catégories »* (délégué syndical, entreprise de 270 salariés appartenant à un groupe vente à distance)

Dans une PME de l'industrie charcutière, le seul délégué syndical présent explique que l'accord collectif de branche a fait disparaître les coefficients 125/135 vers 140/145. Dans l'entreprise, tous les coefficients des ouvriers sont passés de 125 à 140 avec une très légère augmentation de salaire car les salaires sont au-dessus de la grille de la branche dans l'entreprise.

Dans une entreprise d'environ 200 salariés de la vente à distance, environ 15 rattrapages de salaire ont eu lieu, certains importants, même si l'une des déléguées syndicales a une crainte pour l'avenir : *« quand il y a eu une évolution de salaire suite à l'accord classification après il y a un risque qu'il n'y ait plus d'augmentation individuelle ! »*.

Dans certains cas, sur le terrain, classification et salaire semblent déconnectés.

A titre d'exemple, une coiffeuse titulaire du brevet professionnel depuis près de dix ans, dont le bulletin de salaire mentionne « coiffeuse qualifiée », qui assure le tutorat d'un jeune en formation en alternance et qui remplit *a priori* l'ensemble des autres conditions requises pour le niveau 2 échelon 1 (encaissements, clôture de caisse, gestion de stocks…) est sur son bulletin de salaire au niveau 1 échelon 2 (soit deux échelons en-dessous, « coiffeuse ») et est rémunérée au minimum conventionnel de ce niveau (25 euros d'écart bruts mensuel avec le niveau 2 échelon 1 au regard des salaires 2015).

Elle ajoute :

> *« On n'a même pas parlé salaire lors de l'embauche. Toutes les coiffeuses sont au même niveau de salaire quel que soit leur niveau de qualification. La convention collective est à disposition au salon. La manager nous a déjà dit "si quelqu'un venait à embêter la grande patronne, elle aura toujours le dernier mot". Moi, je ne veux pas qu'on m'emmerde alors je ne dirai jamais rien »* (coiffeuse non syndiquée, entreprise d'une quinzaine de salons et trois boutiques de matériel/produits, près d'une centaine de salariés, appartenant à un franchiseur de plus de 300 salons de coiffure).

Il faut souligner que, lorsque les salaires minimums conventionnels se confondent avec les salaires réels, comme c'est très souvent le cas dans la coiffure[15], la classification est encore plus qu'ailleurs un outil *direct* de reconnaissance et de progression professionnelle. Il n'est alors pas anormal que la grille salariale prenne davantage de sens aux yeux des salariés qui placent en elle de véritables opportunités d'évolution. Lorsque les salaires réels sont systématiquement supérieurs aux minimums conventionnels, la mise en œuvre d'une nouvelle classification peut ne pas conduire à des ajustements salariaux. L'acceptabilité de la nouvelle grille est de ce fait moindre mais la classification de la branche garde tout son sens du fait des garanties collectives qu'elle impose, en particulier aux entreprises les moins-disantes en termes salariaux.

Il faut rappeler qu'une refonte de classification est susceptible de modifier la hiérarchie des emplois et qu'elle conduit alors *de facto*, pour les emplois concernés, à des revalorisations salariales.

Des pratiques semblent par ailleurs juridiquement contestables :

> *« Lorsque la nouvelle classification a été mise en place, on a juste fait une correspondance en fonction du coefficient et du salaire d'avant. La position dans la classification n'est pas en rapport avec le travail que vous effectuez »* (déléguée du personnel ex-manager entreprise franchisée d'un grand groupe coiffure)

> *« L'employeur a tenté quelques baisses de coefficients sur certains emplois de cadre mais avec maintien du salaire »* (délégué syndical 1, entreprise de 200 salariés vente à distance)

Lorsque la négociation de la classification modifie l'assiette du minimum conventionnel l'application en entreprise est rendue plus délicate en ce qu'elle oblige les acteurs sociaux à redoubler de vigilance dans les calculs à produire. Pour sa part, la vente à distance a intégré la prime d'ancienneté à la fin de la négociation portant sur la classification, générant le désaccord de certaines organisations syndicales qui n'ont pas apporté leur signature malgré leur implication tout au long du processus. Ces questions de modification de l'assiette sont ainsi très délicates dans les négociations de branche, elles le sont tout autant dans

[15] La rémunération individuelle dans les salons passe par une prime variable non récurrente calculée au-delà du « seuil de rentabilité », prévue dans le cadre d'un accord de branche (*avenant 13 relatif à la rémunération variable individuelle du 20 novembre 2008*) mais beaucoup plus rarement par des augmentations salariales.

l'application de l'accord en entreprise : différents délégués syndicaux soulignent l'extrême vigilance à avoir dans la vérification des éléments intégrés ou non aux minimums salariaux.

Enfin, les enjeux salariaux des classifications peuvent se poser différemment pour les cadres et les non cadres.

> *« Le nombre de cadres a triplé en quelques années, les grilles de classification auront de moins en moins d'impact dans l'entreprise. Les cadres négocient beaucoup au moment de l'embauche, notamment dans les nouveaux métiers pour lesquels il y a peu de formations et des difficultés de recrutement. Il y a donc des différences de salaires dues à la négociation individuelle »* (autre délégué syndical, entreprise vente à distance de plus de 1 000 salariés appartenant à un groupe)[16].

**Préconisation 9** : L'évaluation des emplois doit se faire de manière rigoureuse, objective et bien évidemment dans le respect de l'accord signé par les partenaires sociaux de la branche, *indépendamment de la hiérarchie existante des emplois et des salaires*. La négociation d'une grille de classification de branche entraîne des conséquences salariales qui sont plus ou moins importantes dans les entreprises et il est de ce fait très utile que des tests « à blanc » soient réalisés en amont de la signature de l'accord.

# Les évolutions professionnelles

> *« Il n'y a pas forcement la même grille dans l'entreprise et dans les autres entreprises du groupe mais la mobilité est possible »* (délégué syndical, entreprise de l'industrie charcutière appartenant à un groupe)

> *« L'expérience et le changement de poste font évoluer le coefficient… mais c'est surtout lorsque mon patron me demande de faire la modification »* (comptable en charge de la paye et de l'administration RH, entreprise de 80 salariés appartenant à un groupe industries charcutières)

> *« La classification ne sert à rien. Les grosses entreprises s'en servent peut-être. Les critères ne sont pas utilisés en fait, l'emploi compte mais c'est au cas par cas. Il n'y a pas d'entretiens annuels, il faut voir le patron. L'évaluation c'est l'employeur, le patron décide des évolutions, parfois à ma demande »* (délégué syndical, entreprise de 80 salariés appartenant à un groupe industries charcutières)[17]

[16] Ce délégué explique d'ailleurs que l'entreprise a mis en place deux budgets spécifiques pour réduire les inégalités salariales : un concernant les écarts de salaires entre femmes et hommes et un pour corriger les écarts salariaux générés antérieurement à l'occasion des négociations individuelles d'embauche.

[17] Dans cette dernière entreprise, l'employeur n'a pas accédé à notre demande d'entretien, tout comme dans un certain nombre d'autres cas. Mais ce manque d'empressement pour alimenter notre étude est possiblement le signe d'un désintérêt relatif à la question de l'application des classifications dans les entreprises voire de la gestion des ressources humaines dans les plus petites entités.

*« L'idée avec le nouvel accord c'était de pouvoir évoluer, même si l'on n'a pas le diplôme. Mais ça n'arrive pas, souvent l'employeur ne veut rien savoir et ne met pas en pratique. A l'école, on ne parle pas des syndicats ni des droits ni de la convention collective, il n'y a pas de dialogue en salon. Il faudrait que les règles soient respectées »* (secrétaire générale de fédération syndicale, ex-déléguée syndicale dans une filiale d'une grande enseigne coiffure)

*« Oui j'ai le sentiment que la grille compte pour faire carrière, en ayant une promotion. Mais en même temps ici l'approche est individuelle, telle personne mérite tel salaire et pas l'emploi, c'est fonction des compétences et de la disponibilité à travailler le samedi »* (délégué syndical, entreprise de 60 salariés industries charcutières)

La branche de la coiffure est composée de multiples entreprises de quelques salariés, sans représentation syndicale dans l'immense majorité des cas et dans lesquelles les questions de gestion des ressources humaines ne sont traitées que lorsque l'enjeu semble majeur et direct aux yeux du dirigeant (formation) mais peuvent ne pas constituer une priorité (progression professionnelle, rémunération) quand elles ne sont pas externalisées (paye).

Dans ce contexte, le souci de simplicité de la grille de classification apparaît avec d'autant plus d'importance. De plus, sauf à évoluer vers un emploi de manager dans les entreprises dotées de plusieurs salons de coiffure, les progressions professionnelles peuvent être limitées et renvoient essentiellement à la maîtrise du métier ou aux différents travaux confiés.

On pourrait penser que les « progressions de carrière » voire les mobilités ont davantage de sens dans des entreprises ou des groupes un peu importants en taille – où les opportunités sont plus nombreuses ou potentiellement plus fréquentes – et que cette problématique a moins de sens dans la branche de la coiffure mais des formes de reconnaissance sont non seulement encouragées par la classification mais aussi mises en avant dans certaines entreprises.

*« C'est un véritable plan de carrière que j'élabore avec mes collaborateurs. C'est mon intérêt, il faut sans cesse suivre la tendance ou la mode, professionnaliser, former sur ceci ou cela, la "beauté globale" par exemple [ou stylisme, visagisme, esthétique, cosmétique, tresses, ethnique]… et mes salariés, ils restent chez moi, j'ai très peu de turn-over »* (employeur 17 salariés coiffure)

Dans l'accord de la branche de la vente à distance, l'évolution professionnelle est en partie prévue dans la grille de classification via l'attribution du niveau. Le niveau traduit *« la maîtrise des savoir-faire que démontre le salarié dans l'emploi qu'il occupe. Chaque catégorie comporte trois niveaux reconnaissant l'évolution du salarié dans son emploi : débutant - maîtrisant - référent et/ou polyvalent »* (art. 1-2). L'article 4 de l'accord est consacré à l'évolution professionnelle, il précise que *« les parties signataires décident (…) que lors de l'entretien professionnel, tel que défini à l'article 7 de l'accord du 24 mars 2005, sont discutées avec le salarié les perspectives d'évolution professionnelle ainsi que les modalités selon lesquelles les actions de professionnalisation et le résultat de ces actions*

*peuvent conduire à l'attribution d'un niveau supérieur ou donner accès aux emplois disponibles avec l'attribution de la catégorie qui correspond ».*

> *« Dans l'accord, les bandes d'emploi [les classes de la grille] sont beaucoup plus larges, les catégories rassemblent beaucoup d'emplois, tout le monde n'a pas vocation à accéder à la catégorie supérieure, et donc la proposition qui a été faite était que la progression soit horizontale via les niveaux (…) La gestion des emplois et les carrières des salariés ont été pensées au niveau de la branche, on donne les règles du jeu pour l'entreprise »* (conseiller rémunération relations sociales de la structure accompagnant le syndicat patronal de la vente à distance).

> *« Dans l'accord, l'évolution est vue dans l'augmentation du niveau, mais pas par un changement d'emploi, cela ouvre sur les pratiques RH et donc c'est l'employeur ! »* (délégué syndical, entreprise de 200 salariés vente à distance).

> *« Le problème c'est que tout le monde est en maîtrisant ! Sur les 195 salariés il n'y a que 33 référents ! (…) L'entretien annuel a été modifié suite à l'accord, dans l'entreprise il y a 5 niveaux [3 dans la branche] » (*délégué syndical 2, entreprise de 200 salariés vente à distance).

> *« Oui tout le monde est en maîtrisant, le passage en référent est plus compliqué, tout le monde ne peut pas être référent, les critères sont très larges pour le passage référent, c'est le rôle de l'entreprise »* (conseiller rémunération relations sociales de la structure accompagnant le syndicat patronal de la vente à distance)

Dans une autre entreprise de la branche qui a été reprise par un groupe, le délégué syndical explique :

> *« Quand nous étions dans l'entreprise précédente, nous étions mieux payés et le problème c'est que les nouveaux qui arrivent on les place bien en fonction du poste dans la grille mais on les met en débutant. (…) Normalement au bout de 12 mois on peut passer en maîtrisant, mais dans l'entreprise il n'y a pas de passage en maîtrisant pour les nouveaux, il faut se battre ! »* (délégué syndical, entreprise de 270 salariés appartenant à un groupe vente à distance)

La signature d'un accord au niveau de l'entreprise dans une très grande entreprise de ce même secteur a permis par exemple de négocier une grille de passage entre l'ancienne classification (avec des positions et des coefficients) à la nouvelle (avec des catégories et des niveaux).

Cette grille de passage encadre ainsi le changement de méthode et attribue les niveaux (correspondants à la maitrise de l'emploi) en fonction de l'ancien coefficient… Par exemple, un employé/ouvrier position IV coefficient 200 sera positionné en catégorie C niveau référent/polyvalent. Par ailleurs, les règles d'évolution professionnelle sont précisées dans l'accord d'entreprise pour mieux encadrer les passages entre les niveaux : entretiens, bilans, délais. Les notions de référent et de polyvalent sont également précisément définies.

**Préconisation 10** : La classification a également pour but de fournir des éléments pour permettre les évolutions de carrière. Même si les entreprises sont à la manœuvre pour faire évoluer les salariés en fonction des besoins organisationnels et des capacités/souhaits des personnels, elles doivent néanmoins s'appuyer sur les dispositions de branche pour reconnaître les progressions dans les contenus de travail.

**Préconisation 11** : La finesse d'analyse des contenus d'emploi est susceptible de conditionner les modalités d'évolutions professionnelles. Des descriptifs d'emploi précis inciteront les acteurs sociaux à construire des parcours professionnels à partir de la classification tandis que des regroupements d'emplois trop larges peuvent conduire à assimiler des situations de travail pourtant significativement différentes freinant ainsi les mobilités[18]. Dans ce cas, les évolutions professionnelles ne s'appuieront que sur la gestion individualisée des ressources humaines.

**Préconisation 12** : Il appartient à l'observatoire des métiers de la branche d'établir une cartographie des emplois qui est de nature à faciliter les progressions professionnelles ou les mobilités, un simple référentiel des métiers est souvent insuffisant. La visibilité accrue sur les emplois, les passerelles et finalement les parcours constitue une aide précieuse, à relier à la classification.

[18] Des biais discriminatoires peuvent exister également entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine dans les progressions de carrières rendues plus ou moins visibles par les grilles de classification. Nous reprenons ici l'exemple donné par Becker, Lemière et Silvera (2013) de la grille de classification de la branche du commerce qui prévoit que les emplois d'employé-e commercial-e s'échelonnent entre le niveau 1 et le niveau 4, semblant donc permettre une progression de carrière, alors que l'emploi d'hôte-sse de caisse, fortement féminisé et symbolique de la branche, ne comprend que deux niveaux (1 et 2) et c'est l'absence de fonction repère de « responsable de caisse » qui empêche l'identification d'une progression professionnelle au sein de la classification pour ces emplois.

# III. Quels liens avec les autres accords et les pratiques RH ?

Dans les trois branches examinées, des accords sur d'autres thèmes existent, qu'il s'agisse de la formation, de la GPEC ou des problématiques d'emploi, de l'égalité femmes-hommes, des aspects relatifs aux seniors ou bien encore de la mobilité.

Tableau récapitulatif des accords signés :

| *Accords* / *Branches* | Formation | GPEC ou « emploi » | Egalité prof[elle] | Seniors | Autres | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Industries charcutières (2012) | 2014 | 2015 | 2010 | 2009 | | |
| Coiffure prof. connexes (2011) | 2010 (2) | | 2014 | 2010 | Tps partiel 2016 | Rém. var. 2008 |
| Vente à distance (2012) | 2015 | 2009 | QVT[19] 2015 | 2013[20] | | |

Pourtant, force est de constater que nos interlocuteurs, de branches comme d'entreprises, employeurs comme organisations syndicales, se sont montrés peu diserts sur les interactions entre les problématiques traitées.

> *« Il n'y a pas de lien entre la classification et les autres pratiques RH et les accords. Le seul lien est peut-être avec la GPEC concernant les postes qui disparaissent et qui évoluent mais la classification reste un outil à part »* (délégué syndical fédéral, industries charcutières)

Soulignons néanmoins que les grands principes de non-discrimination et d'égalité professionnelle entre femmes et hommes sont rappelés dans les accords de classification des trois branches.

De même si la référence explicite à d'autres accords est rare, elle peut tout de même exister sur les thèmes de la formation ou de la GPEC ; c'est le cas dans la vente à distance dont le préambule de l'accord sur les classifications rappelle *« l'importance des accords conclus*

[19] Qualité de vie au travail, dont égalité professionnelle.
[20] Accord sur le contrat de génération

*dans la vente à distance, pour "une gestion des parcours professionnels tout au long de la vie" et le développement des compétences par la formation professionnelle »*. Concernant l'évolution professionnelle, l'article 4 de l'accord classification indique : *« Par accord du 24 mars 2005 relatif à la formation professionnelle dans la vente à distance, les parties signataires ont souhaité répondre à l'aspiration des salariés à une plus grande maîtrise de leur évolution professionnelle. Par l'introduction de niveaux dans la classification, le présent accord ouvre une voie nouvelle, dans le but de reconnaître aux salariés de la branche, la maîtrise des savoir-faire qu'ils démontrent dans leur emploi »*. L'accord sur la GPEC de 2009 y est également cité concernant l'utilité de l'entretien de deuxième partie de carrière.

Dans d'autres cas, les documents mentionnent des problématiques connexes mais au seul titre d'un lien possible et sans faire explicitement mention de l'accord signé par ailleurs.

> *« Ces engagements (ceux souscrits par l'entreprise avant le départ en formation NDLA) portent sur les conditions dans lesquelles le salarié accède en priorité, dans un délai de 24 mois à l'issue de la formation, aux fonctions disponibles correspondant aux connaissances ainsi acquises et sur l'attribution de la classification correspondant à l'emploi occupé »* (accord formation professionnelle tout au long de la vie, coiffure 2010, qui évoque en outre des qualifications professionnelles « reconnues dans les classifications »)
>
> *« A l'issue de sa période de formation, l'entreprise s'engagera à permettre au salarié d'accéder en priorité dans un délai d'un an aux fonctions disponibles correspondant aux connaissances ainsi acquises et sur l'attribution de la classification correspondant à l'emploi occupé »* (accord formation contrats et périodes de professionnalisation, coiffure 2010)

Le plus souvent, les différents accords semblent autonomes et détachés des enjeux des classifications professionnelles.

A titre d'illustration, la fonction tutorale susceptible d'être prise en compte dans la classification n'est pas évoquée à ce titre dans l'accord senior de la coiffure (2010) : il est pourtant mentionné une reconnaissance sous forme de *valorisation* mais… en termes de communication interne.

De même, l'accord national relatif à l'emploi des salariés âgés dans les industries charcutières de 2009[21] précise : *« Il est rappelé que l'exercice d'une mission de tuteur ou de formateur confiée à un salarié senior doit être prise en compte dans l'appréciation de ses résultats individuels, ainsi qu'au niveau des éléments de sa rémunération »*. Mais il ne semble pas y avoir de lien entre gestion des salariés seniors et grille de classification.

> *« Il y a un accord seniors, avec des dispositifs d'aménagement de fin de carrière car la pyramide est vieillissante ; dans la branche les 40-55 ans peuvent atteindre la moitié de l'effectif, mais il n'y a pas de lien avec la classification »* (délégué fédéral, industries charcutières).

[21] Existe aussi un accord au développement de l'emploi des seniors de 2007 suivi d'un avenant en 2010.

Dans une autre branche, proche, celle de la viande, un syndicat revendique un lien entre senior et classification permettant de reconnaître la transmission des savoirs par un niveau supplémentaire.

Le thème qui peut paraître le plus évident à relier avec la classification a trait à la formation. En effet, le critère du niveau de formation requis pour occuper un emploi fait partie des éléments les plus courants dans les méthodes d'évaluation et de classification des emplois. Par ailleurs, les accords de classification peuvent faire référence explicitement certes à des niveaux de diplôme de l'éducation nationale mais également à des certifications spécifiques à la branche, notamment les certificats de qualification professionnelle (CQP). Le critère *« exigences de connaissance de base/technicité »* de l'accord des industries charcutières évoque le CQP au degré 3, associé au CAP/BEP et au niveau V de l'Education nationale. Dans l'accord de la vente à distance, le critère de connaissances requises précise que l'acquisition du niveau de formation requis peut se faire par un CQP ou CQPI. Rappelons par ailleurs, que l'article 1.2 ajoute que *« il est (…) expressément convenu que tout salarié titulaire d'un CQP ou CQPI délivré par la branche, dans l'emploi qu'il occupe, se voit attribuer,* a minima*, le niveau "maîtrisant" »*.

Néanmoins, en entreprise le lien entre classification et formation ne semble pas exister. A titre d'exemple, si l'accord de 2015 relatif à la formation professionnelle de la vente à distance fait référence à la GPEC, au tutorat et à l'égalité entre femmes et hommes, il ne mentionne pas la classification professionnelle. De même, l'accord de 2009 sur la GPEC dans cette même branche traite longuement des enjeux des certifications de qualification professionnelle, mais sans jamais faire un lien avec les classifications.

> *« Il n'y a pas de lien sur le terrain entre la classification et les autres accords même formation et mobilité. Même pour le passage au niveau maîtrisant. C'est que du cas par cas et ce qui me gêne c'est que c'est du chirurgical, par le volontariat, en dehors du temps de travail, au cas par cas. (…) Par exemple le tutorat seniors n'a pas de valorisation »* (délégué syndical, entreprise de 270 salariés appartenant à un groupe vente à distance)
>
> *« Il n'y a pas de lien entre le passage au niveau référent et avec le plan de formation. Quand on a appliqué l'accord classification, il y a eu juste deux cas pour lesquels l'entretien individuel était faible alors ils ont été positionnés à un niveau plus faible et ensuite ils sont allés en formation, ils étaient en débutant et au bout d'un an ils sont passés en maîtrisant »* (autre délégué syndical, entreprise de 200 salariés vente à distance)

Dans la branche de la coiffure[22], la grille complémentaire qui mentionne les pondérations a intégré un ultime critère de classement curieux, en l'occurrence un nombre minimum de jours de formation suivis annuellement[23] pour accéder à un échelon. L'intention est louable puisqu'il s'agit d'encourager les salariés à maintenir ou actualiser leurs compétences,

[22] Elle crée également des équivalences entre les CQP et les niveaux de référence de l'Education nationale.

[23] Il ne s'agit bien sûr pas ici des formations proposées par les marques qui s'inscrivent dans une démarche marketing (vente des produits en salon) mais de formations professionnelles organisées par la franchise, le groupe ou des organismes extérieurs.

acquérir de nouvelles techniques, suivre les tendances de la mode… mais les employeurs les moins ouverts à ces raisonnements peuvent avoir le sentiment de gagner sur deux tableaux simultanément : moins de formations réalisées – gain de temps à court terme – et… un argument pour ne pas attribuer l'échelon supérieur. Il se prive de meilleurs services et performances. Bien sûr, la version vertueuse consiste à proposer davantage de formations aux salariés, qui assurent ainsi un meilleur service auprès de la clientèle et qui bénéficient de ce fait d'une condition parmi d'autres pour une évolution dans la classification. Le dilemme – ou la double peine pour le salarié – a tout de même de quoi surprendre.

> *« Il y toujours des salariés qui ne veulent pas ou même qui refusent d'aller en formation, parce qu'ils estiment qu'ils n'en ont pas besoin, parce qu'ils n'ont plus envie, parce qu'ils sont trop vieux… on doit les encourager quand même et donc d'abord encourager les employeurs »* (vice-président organisation patronale coiffure)

Ainsi, les accords semblent bien isolés les uns des autres et autonomes. Certains de nos interlocuteurs ont d'ailleurs découvert l'idée et l'intérêt que les accords puissent interagir au cours de nos échanges.

> *« Vous faites bien de nous en parler, c'est intéressant, il faudra qu'on en parle dans le cadre de la négociation en cours sur la formation »* (ex-secrétaire général adjoint d'une fédération syndicale coiffure)

> *« Il faudra aussi que l'on profite de ce travail [groupe paritaire demandé sur les classifications] pour repérer les facteurs de risque et de pénibilité pour le compte personnel d'activité »* (délégué syndical, entreprise « 350 salariés et 350 intérimaires » appartenant à un groupe industries charcutières)

Il est bien sûr possible de rendre plus visibles les liens existants ou, mieux, d'en imaginer de nouveaux, quitte à s'obliger à passer en revue l'ensemble des grandes problématiques à l'occasion de chaque projet d'accord et d'enrichir réflexions, documents, dispositifs et outils. Cet effort d'intégration ou de combinaison peut ainsi être à l'origine d'éléments nouveaux ou d'inflexion du projet dans un sens ou dans un autre. Intégrer dans un accord de classification ce qui a été acté dans un précédent accord sur l'égalité femmes/hommes ou sur la formation semble naturel et utile. Mais il ne s'agit pas seulement de mentionner les différents éléments en écho, il est particulièrement intéressant d'enrichir un projet d'accord en fonction des dispositions actées antérieurement.

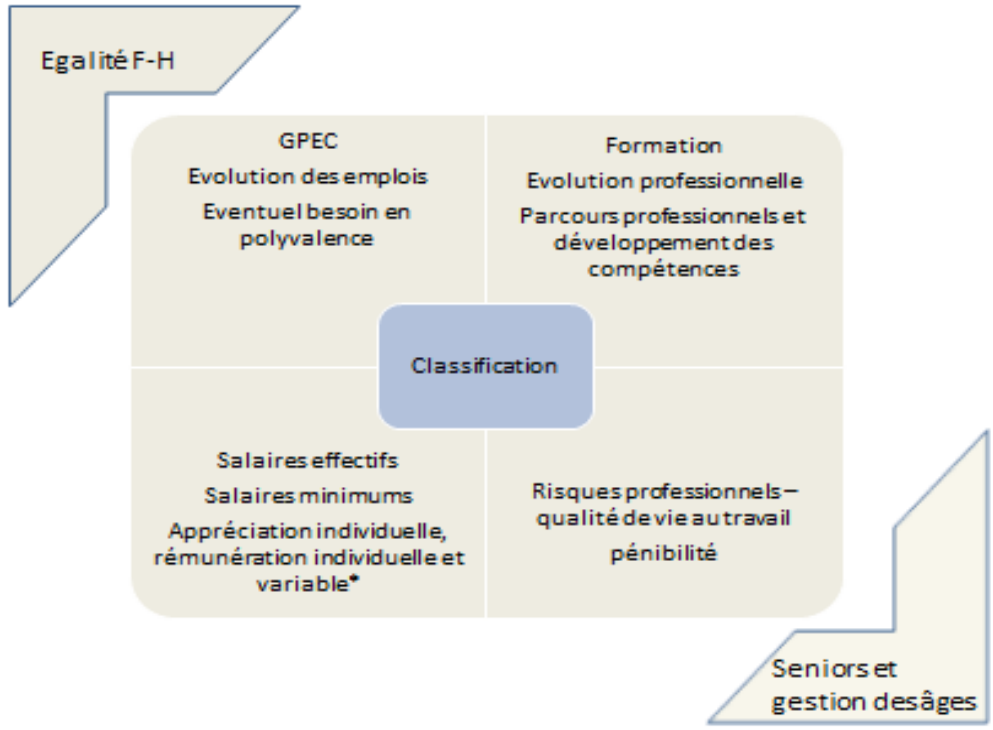
> *« Souvent on reste dans le thème. Dans les débats, dans nos argumentaires les choses se croisent, mais sur le papier, dans l'accord, on reste « focus » sur le thème, on reste sur la classification* » (délégué syndical, entreprise plus 1 000 salariés, vente à distance).

Comment imaginer des liens plus étroits entre ces problématiques souvent abordées pour des raisons ou dans des objectifs précis, à des moments différents et par des interlocuteurs potentiellement différents ?

*« L'objectif est de relier les différents accords, car cela donne du sens et nous avons conscience de l'évolution de la branche. Relier les accords serait une garantie pour les salariés. Les délégués syndicaux commencent aussi à être matures pour cela »* (conseiller rémunération relations sociales de la structure accompagnant le syndicat patronal de la vente à distance)

La seule manière de créer des connexions plus fortes et porteuses de plus de sens serait d'élaborer un accord global de nature systémique issu d'une réflexion simultanée sur plusieurs sujets, évidemment particulièrement porteuse de sens. Une gageure pour les partenaires sociaux, au sein d'une branche comme dans une entreprise : les choses deviennent plus complexes et les négociations plus délicates. La demande est d'ailleurs fréquemment inverse, qu'il s'agisse de la partie syndicale ou de la partie patronale. Et pour cause : plus le contenu d'un projet d'accord s'enrichit et concerne des pratiques ou actions multiples, plus le risque est grand d'y trouver des divergences de vue et plus la perspective de signatures s'amenuise. Avec des accords plus segmentés, les organisations syndicales peuvent ou non apporter leurs signatures de manière plus ciblée sans être contraintes soit de ne pas signer le projet global, soit… de devoir avaler quelques « couleuvres » au passage. Et du côté des employeurs, l'objectif de signer des accords s'éloigne potentiellement avec des grands projets « intégrés ». Par ailleurs, le temps nécessaire, déjà particulièrement important en matière de classification est *ipso facto* encore augmenté dans cette hypothèse et cela ne constitue certainement pas un atout pour la dynamique des échanges et du dialogue social ni pour les chances de réussite.

De manière plus réaliste, les négociateurs méritent de garder à l'esprit l'importance de la transversalité à l'occasion de tous les accords en gestation. Une sorte de *check-list* pourrait être établie pour vérifier que l'on n'occulte pas les connexions pertinentes. Le graphique suivant en donne un exemple.



**Les accords relatifs à l'appréciation individuelle sont plus rares au niveau de la branche mais les connexions sont alors très utiles, c'est le cas dans la coiffure pour la rémunération variable individuelle qui rappelle les éléments de la classification en leur donnant leur véritable sens minimal de socle (la rémunération complémentaire s'appuie sur le salaire conventionnel du salarié).*

Les classifications fondées sur les emplois réels ouvrent de belles opportunités pour *« impulser un changement dans le comportement des acteurs d'entreprise »* et permettre de faire des classifications un *« moteur des négociations et de l'action syndicale »* comme l'évoquait l'étude CFDT-IRES de 1995. Ces classifications *obligent* en quelque sorte les négociateurs à entamer un véritable travail pour appliquer la grille conventionnelle et elles *ne permettent pas* le raccourci qu'autorisent les emplois repères. Toutes les questions liées à l'organisation du travail, à l'égalité, à la formation sont nécessairement abordées.

Depuis janvier 2016, la loi Rebsamen a fait évoluer la négociation obligatoire en entreprise et fait passer l'obligation de négocier de 12 à 3 grandes thématiques :

- la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise, et qui doit intégrer le suivi de la mise en œuvre des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes,
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail, intégrant aussi les mesures permettant de lutter contre toute discrimination, l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés et la prévention de la pénibilité,
- la gestion des emplois et des parcours professionnels (uniquement pour les entreprises d'au moins 300 salariés et tous les trois ans), rassemblant notamment la mixité des métiers, la GPEC ; la mobilité ; les grandes orientations de la formation; les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, le contrat de génération…

Ces regroupements auront probablement un impact sur la manière de penser les liens entre les différents sujets dans les accords de branche. Si cette réforme peut aller dans le sens d'une autre approche plus systémique des thèmes de la négociation et des politiques de GRH, elle sera aussi à questionner au regard des compromis qu'elle peut susciter lors des négociations entre partenaires sociaux. Car la négociation s'effectue par la recherche d'un compromis global sur l'accord, certains thèmes pouvant alors être plus ou moins négligés voire passés sous silence au détriment d'autres jugés plus importants par les acteurs sociaux au cours du processus de travail.

**Préconisation 13** : Etablir une *check-list* à l'usage des négociateurs de branche comme d'entreprise pour les aider à combiner les différents apports des accords qui coexistent, en reliant notamment les classifications professionnelles aux autres thèmes.

# Traiter la question de l'égalité entre femmes et hommes dans les grilles de classifications professionnelles

Dans les trois branches analysées, un accord égalité existe : en 2010 dans les industries charcutières, en 2014 dans la coiffure, en 2015 dans la vente à distance avec un accord qualité de vie au travail intégrant l'égalité entre femmes et hommes. Aucun de ces accords n'intègre explicitement l'égalité dans le cadre des grilles de classification.

Depuis 1972, le principe d'égalité salariale entre femmes et hommes est posé en droit du travail. Il indique que « *tout employeur assure, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes* » (article L 3221-2 du Code du travail). Ce principe pose alors l'égalité pour un même travail mais également pour un travail différent mais jugé de valeur égale. L'article L. 3221-4 du Code du travail précise alors que *« sont considérés comme ayant une valeur égale, les travaux qui exigent un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse ».* Dans les entreprises et les branches, les méthodes d'évaluation des emplois et de classification professionnelle classent les emplois les uns par rapport aux autres, les hiérarchisent, déterminent la valeur relative des emplois et la grille salariale. Les grilles de classification sont de ce fait les outils de détermination de la valeur des emplois. Mettre en œuvre l'égalité salariale entre femmes et hommes demande alors d'interroger ces grilles. Nous reprenons ici les travaux menés dans le cadre du guide du Défenseur des droits en 2013[24].

L'article L 3221-6 du Code du travail reprend les dispositions prévues par les directives européennes : *« Les différents éléments composant la rémunération sont établis selon des normes identiques pour les femmes et pour les hommes. Les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelles ainsi que toutes les autres bases de calcul de la rémunération, notamment les modes d'évaluation des emplois, doivent être communs aux salariés des deux sexes ».* Cet article doit conduire à vérifier que les modes d'évaluation des emplois n'induisent pas de discrimination à raison du sexe.

Depuis la loi n°2008-496 du 27 mai 2008, la France a transposé le principe de discrimination indirecte en ces termes : *« constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence susceptible d'entraîner pour un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens de réaliser ce but soient nécessaires et appropriées ».*

Les risques de discrimination indirecte dans l'évaluation des emplois ont été énoncés par l'article L. 2241-7 modifié par la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 : *« Les critères d'évaluation*

[24] M. Becker, S. Lemière et R. Silvera (2013), publié par le Défenseur des droits. Et Laufer J., Lemiere S. et Silvera R. (2014)

*retenus dans la définition des différents postes de travail sont analysés afin d'identifier et de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les hommes et afin de garantir la prise en compte de l'ensemble des compétences des salariés ».*

En effet, les différents travaux menés par Lemière et Silvera montrent certains risques de discrimination indirecte à chaque étape du processus d'évaluation et de classification des emplois. La description des emplois et les critères d'évaluation utilisés sont particulièrement sensibles : descriptifs reposant sur des *a priori* ou des préjugés de genre, critères définis et/ou appliqués de manière restrictive, absence ou minimisation de critères particulièrement présents dans les emplois très féminisés, au contraire redondances ou surévaluation d'autres...

Même si le principe « un salaire égal pour un travail de valeur égale » date de 1972… soulignons que ce cadre légal s'est davantage affirmé dans les années très récentes, et donc ultérieurement aux dates de signatures des trois accords étudiés ici.

Ainsi, sur cet aspect spécifique, là encore, peu de choses ont été repérées au-delà des rappels législatifs ou des mentions de type incantatoires, certainement utiles mais nourrissant sans doute peu d'effets. Soulignons même que tous les emplois repères de l'accord vente à distance ne bénéficient pas de l'écriture épicène[25]…

> *« Les partenaires sociaux rappellent aux entreprises de la branche professionnelle de veiller à respecter la mixité et l'égalité professionnelle au travail, de garantir une réelle égalité des droits et de traitement entre les femmes et les hommes en matière de recrutement, d'orientation, de formation, de promotion, de déroulement de carrière en offrant les mêmes possibilités d'évolution de carrière et accès aux postes de responsabilité et de rémunération »* (accord coiffure)

S'agissant des industries charcutières, *« le rapport annuel de la FICT[26] sert de base à la fixation d'orientations au sein de la branche. La question de l'égalité professionnelle est prise en considération systématiquement dans les négociations de branche et notamment dans la négociation sur les salaires minimas professionnels »* (article 1.1 de l'accord sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans le secteur des industries charcutières du 7 décembre 2010). Néanmoins, l'accord de classification ne semble pas intégrer l'approche égalité, seul l'article 1 de l'accord sur la classification indique : *« la classification s'applique à tous les salariés des entreprises de la branche, indépendamment de la personne et notamment de son sexe, de son origine, de son âge ou de son handicap ou de tout autre motif de discrimination »*.

Dans les trois branches de l'étude, le thème de l'égalité entre femmes et hommes n'est jamais abordé spontanément lorsque qu'on évoque les croisements possibles entre thématiques et/ou accords collectifs. Mais c'est au fil des échanges que les interlocuteurs font preuve d'intérêt et expliquent à la fois la féminisation des emplois cadres et en même temps la plus forte présence des femmes dans les emplois aux plus bas niveaux de la classification.

[25] C'est-à-dire d'une écriture qui vise à rendre neutre le langage du point de vue du genre.
[26] Fédération française des industriels charcutiers, traiteurs, transformateurs de viandes.

*« En production, les emplois très féminisés sont les petites mains pour les andouillettes. Et les petites mains restent petites mains. Les femmes dans ces coefficients 135-140 n'ont pas le CAP. Et il n'y a pas de regard pour bien valoriser la dextérité manuelle de ces femmes »* (délégué syndical, entreprise de 60 salariés appartenant à un groupe, industries charcutières)

*« Les emplois les plus pénibles sont occupées par les femmes, au coefficient 140, on fait des aménagements de poste avec des rotations d'emploi et des pauses toutes les deux heures mais on n'a pas pensé à mettre ces emplois à un coefficient supérieur et personne nous l'a demandé »* (délégué syndical, entreprise de 60 salariés appartenant à un groupe, industries charcutières)

*« Quand on a appliqué l'accord de classification, on n'a pas abordé la question de l'égalité entre hommes et femmes. Pourtant les 18 plus bas salaires sont 18 femmes, en secrétariat »* (délégué syndical 2, entreprise de 200 salariés vente à distance)

Dans la branche des industries charcutières, les emplois correspondant aux coefficients les plus bas, entre 120 et 150, rassemblent plus de femmes que d'hommes. Ils rassemblent 32.4% des femmes, et seulement 16.8% des hommes (FICT, 2015, p.16).

Les risques de discrimination indirecte dans l'évaluation des emplois à prédominance féminine ne sont pas spécifiquement évoqués. L'accord égalité de la branche des industries charcutières énonce uniquement *« l'égalité en matière de rémunération pour un travail égal »* (art. 1.2.) et *« les grilles de salaire sont identiques quel que soit le salarié pour un même travail »* (art. 2.4.). Des mesures de rattrapage sont envisagées si un écart moyen est constaté sur un même poste (ou type d'emploi) (art. 2.4.). Si l'approche « à travail égal salaire égal » est insuffisante au regard de la discrimination indirecte, l'accord datant de 2015 relatif à la qualité de vie au travail de la vente à distance traite de l'égalité sans même aborder spécifiquement la question des inégalités salariales…

Dans un accord d'entreprise signé dans une très grande entreprise de la vente à distance, les métiers de la logistique sont particulièrement bien traités car *« il s'agit d'emplois plus facile à analyser, les postes sont bien définis, l'activité est bien connue et cadrée, il y a aussi des préoccupations de bas salaires historiquement »*. Le délégué syndical ajoute sur la valorisation des fonctions support : *« oui, il faut être vigilant, ces emplois n'ont pas bénéficié directement du même travail que sur la logistique, ils n'ont peut-être pas bénéficié de tout ce que la classification aurait pu apporter. On va sûrement y travailler dans la prochaine négociation, et aussi sur les employés »*.

Certaines analyses peuvent se rapprocher de la recherche d'égalité salariale par la valorisation des emplois à prédominance féminine.

*« Dans l'entreprise il y a 70% de femmes, mais elles sont aussi plus présentes dans les basses catégories. Par exemple, les plateaux d'appel sont des femmes et les commerciaux plus des hommes car il y a le problème de la disponibilité géographique. Il y a un accord égalité mais sur la mixité et rien sur la classification, la logique est*

*“toutes choses égales par ailleurs“ »* (délégué syndical, entreprise de 270 salariés appartenant à un groupe vente à distance)

*« Les intitulés de postes et les offres d’emploi ne doivent conduire à aucune discrimination sexuée. La description des taches ne doit pas constituer un facteur direct ou indirect de discrimination »* (accord égalité des industries charcutières, art. 2.1.)

*« Les partenaires sociaux tiennent donc à réaffirmer le principe selon lequel tout employeur est tenu d'assurer pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, et à ancienneté égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes (…). Les employeurs de la branche doivent garantir la plus stricte égalité de rémunération entre les femmes et les hommes nouvellement embauchés pour un même métier, un poste de niveau équivalent et un niveau de formation, d'expérience et d'expertise comparables »* (Article 3 de l’accord du 3 février 2014 relatif à l'égalité professionnelle dans la coiffure)

L’égalité professionnelle et salariale entre femmes et hommes est évidement un sujet transversal. Dans la logique même du *gender-mainstreaming*, elle doit à la fois donner lieu à un traitement spécifique et transversal, en amont de toutes les décisions et pratiques. Soulignons dans ce cadre une des recommandations faite par le CESE dans leur avis de 2016 sur les CQP : *« Inviter les branches professionnelles au développement des CQP pour des activités employant majoritairement des femmes, à l’écriture de référentiels d’activités et de compétences dénués de stéréotypes de genre et à l’égalité d’accès, femmes-hommes, aux CQP »*.

**Préconisation 14** : L’égalité entre femmes et hommes est un sujet qui doit être évoqué à l’occasion de l’élaboration mais aussi de l’application des grilles de classification. Les négociateurs et acteurs concernés doivent s’obliger à vérifier tout au long de leurs réflexions et travaux l’absence de discriminations et de stéréotypes fondés sur le genre qui peuvent naître de manière indirecte ou insidieuse dans l’analyse et l’évaluation des emplois et générer des risques de sous-valorisation des emplois à prédominance féminine.

**Préconisation 15 :** La branche peut favoriser l’application réelle du principe juridique « un salaire égal pour un travail de valeur égale » et par exemple :
- inciter à l’élaboration de données salariales par emplois repères (avec l’ancienneté dans l’emploi) et en fonction de leur taux de féminisation,
- travailler sur des comparaisons d’emplois très féminisés et très masculinisés afin de mettre en évidence de bonnes pratiques d’évaluation non discriminante des emplois.

# IV. Les dispositions prises par la branche pour l'application de la classification dans les entreprises

Les accords de branche relatifs aux classifications professionnelles précisent nécessairement les modalités et dispositions d'application de l'accord au niveau des entreprises.

A l'évidence, tout ce qui est anticipé et prévu dans l'accord lui-même et qui vise à faciliter l'application d'une nouvelle classification dans les entreprises apporte des réponses aux employeurs et des garanties aux salariés. Encore faut-il que ces outils et dispositifs ne soient pas que des instruments de communication.

> *« La branche doit impulser en donnant des outils pédagogiques. (…) Il faut que la branche propose un mode opératoire plus important pour réduire les interprétations »* (délégué syndical fédéral, industrie agroalimentaire)

Les guides d'application ou des dispositifs d'aide constituent un premier pan dans ce domaine.

> *« Afin d'aider les entreprises à mettre cet accord en application et de les accompagner dans les étapes de mise en place de la grille de classification, les partenaires sociaux ont décidé de rédiger un guide pratique de mise en œuvre, guide qui figure en annexe du présent accord »* (article 3.2 de l'accord coiffure)

> *« Les signataires de l'accord du 28 janvier 1993 ont accompagné (la) méthode par un "guide d'entretien". (…) Les entreprises peuvent s'aider des illustrations d'analyse de postes les plus caractéristiques dans la branche qui figurent en annexe de l'accord national du 28 janvier 1993 »* (article 5 de l'accord industries charcutières faisant référence à un accord précédent)

> *« Les parties conviennent d'élaborer un document d'information afin de faciliter la mise en œuvre du présent accord, en vue de son appropriation par les salariés et les entreprises »* (article 5.3 de l'accord vente à distance)

> *« Au niveau de la branche, nous avons monté un groupe de travail paritaire sur l'évaluation des emplois, pour choisir les emplois repères et avoir un consensus collectif avec tous les partenaires sociaux »* (conseiller rémunération relations sociales de la structure accompagnant le syndicat patronal de la vente à distance)

L'information, la sensibilisation, les formations à l'attention des acteurs concernés est un autre point important. Qu'il s'agisse des salariés, des encadrants, des dirigeants – direction des ressources humaines ou direction générale – ou des représentants des salariés – élus, instances de représentation du personnel, délégués syndicaux), tous méritent d'être au fait des tenants et aboutissants des nouvelles dispositions.

A titre d'illustration, les exemples de descriptifs ou cotations d'emploi – lorsqu'il est question d'emplois réels à évaluer – peuvent figurer dans le guide d'application pour aider les partenaires sociaux dans leur mise en œuvre.

D'autres initiatives nous ont été rapportées :

> *« Nous nous sommes déplacés dans tous les départements, avec les juristes, pour expliquer la classification, les entretiens, le développement professionnel… Il y avait des patrons, des managers ou des tuteurs, 20 à 30 personnes au cours d'une journée entière »* (vice-président organisation patronale coiffure)
>
> *« J'ai moi-même participé à la formation proposée par l'organisation patronale sur la mise en œuvre de la classification de 2012. Il y en a également eu en régions de manière décentralisée. C'était très clair et transparent sur tout, les correspondances, sur les critères… C'est sur l'avenant de 2008 [avenant relatif à la rémunération variable individuelle déjà cité] que les choses étaient moins évidentes »* (présidente au titre d'une organisation syndicale d'un centre de formation et enseignante en coiffure)
>
> *« Avant l'application, mon syndicat avait fait une réunion sur l'accord de branche »* (délégué syndical 2, entreprise de 60 salariés appartenant à un groupe industries charcutières)
>
> *« Dans les formations que nous assurons nous présentons la convention collective et les droits des salariés »* (présidente au titre d'une organisation syndicale d'un centre de formation et enseignante en coiffure)
>
> *« Pour la nouvelle classification dans l'entreprise, un livret pour les salariés a été mis à disposition »* (délégué syndical, entreprise plus de 1 000 salariés, vente à distance)

La situation optimale est de mentionner dans l'accord lui-même les modalités selon lesquelles ces actions doivent être conduites.

> *« Le classement des postes s'effectue à partir d'une analyse détaillée préalable du contenu de chaque poste de travail. Cette analyse est réalisée dans le cadre d'un groupe de travail avec un ou plusieurs titulaires du poste et leur encadrement (à l'aide du guide d'entretien joint à l'accord du 28 janvier 1993). Elle s'effectue sous la responsabilité de l'employeur*. (…) *Dans toute la mesure du possible, les salariés qui y participent auront une bonne connaissance des postes dans les ateliers de production et des services de l'entreprise et recevront une formation sur le guide d'entretien et l'analyse des postes de travail. Le cas échéant, la direction peut décider de faire appel à un expert extérieur à l'entrepris dans le cadre de cette opération.* (…) *« Une commission de classification, composée des organisations syndicales représentatives de salariés, des membres du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, est créée au sein de l'entreprise ou de l'établissement afin de s'assurer de la bonne application de la méthode d'analyse des postes. Elle est informée et consultée sur la composition du groupe de travail (article 3), ses modalités de*

*fonctionnement ainsi que les moyens de consultation et de recours des salariés »* (accord industries charcutières avenant 2012 article 3 et 5)

Globalement, pour les actions de formation organisées par la branche pour l'application de l'accord dans les entreprises, il est optimum qu'elles soient ouvertes aux DRH et aux représentants des salariés, syndiqués[27] ou non. Les acteurs sont ainsi formés par le même intervenant et au même moment : rien de mieux pour éviter les phénomènes de défiance par la suite. Chacun bénéficie des réponses apportées aux questions des autres… qui ne sont pas forcément les siennes, les approches étant différentes, et qui présentent donc un intérêt supplémentaire pour la parfaite compréhension du dispositif.

Dans le cas de la coiffure, il est intéressant de noter que les actions de formation sont plus aisées à conduire dans les succursales que dans les établissements franchisés qui sont plus indépendants et qui peuvent suivre les indications de l'enseigne – et par conséquent de la branche – avec plus ou moins de rigueur. Néanmoins, l'accompagnement est de même nature et vise à sécuriser l'employeur comme à les inciter à développer puis reconnaître les compétences des salariés dans la perspective d'un investissement profitable pour chacun, notamment pour éviter un turn-over excessif.

Un délégué syndical fédéral des industries agroalimentaires soulève aussi l'opportunité du recours à un organisme extérieur : *« la cotation pourrait se faire par un organisme extérieur afin d'avoir une cotation plus équitable et harmonisée pour les différentes entreprises, cela éviterait que les conséquences salariales interfèrent dans la cotation des emplois ».*

Les organisations patronales comme syndicales interviennent souvent pour répondre aux questions des employeurs ou des salariés.

> *« Nous avons été beaucoup sollicités au moment de l'entrée en vigueur de l'accord, maintenant moins. Les questions habituelles du type "on arrive au coefficient 140 au lieu de 130, qu'est-ce que je fais ?"… Parfois, on a envoyé un consultant pour arrondir les angles sur le terrain »* (directeur affaires sociales organisation patronale et président de la commission sociale et formation, équivalent CPNEF industries charcutières)

> *« Les entreprises adhérentes de la branche peuvent recevoir une aide pour l'application de l'accord »* (Conseiller rémunération relations sociales de la structure accompagnant le syndicat patronal de la vente à distance)

Dans un autre contexte, industriel celui-là, nous avions observé autrefois avec intérêt l'implication de certaines organisations syndicales qui avaient élaboré des formes de coaching auprès des salariés pour les aider à réaliser les entretiens visant à identifier leurs compétences dans le cadre de la classification dans les meilleures conditions et sans omettre des points importants à valoriser. C'est un accompagnement tout à fait complémentaire aux formations nationales qui peut se montrer également très efficace du point de vue de la stratégie syndicale et porter ses fruits en termes de reconnaissance et… d'adhésions. Le syndicalisme de service n'est pas loin.

[27] Ce qui n'empêche pas les organisations syndicales d'assurer leur propre formation sur le sujet !

Par ailleurs, s'agissant des commissions de recours ou de suivi prévues dans les accords, si elles sont bien comprises, admises et valorisées par l'ensemble des partenaires sociaux, il n'en reste pas moins qu'elles sont parfois utilisées avec crainte et avec une portée limitée. Elles peuvent concerner l'analyse comme l'évaluation des emplois. Elles peuvent être instituées au sein des entreprises comme au niveau de la branche. Et toutes les combinaisons sont possibles et il est possible que la création de l'instance résulte de l'application de la convention collective elle-même[28] ou d'un autre accord de branche. L'option la plus transparente et celle qui assure la meilleure régulation dans la durée est à notre sens celle qui consiste à prévoir une commission paritaire pour l'analyse comme pour l'évaluation, au sein de l'entreprise pour répondre au cas individuels et au sein de la branche pour résoudre les seuls problèmes méthodologiques d'application.

> *« La commission d'interprétation [nationale paritaire] a été saisie pour de nombreux cas au début mais nous n'avons jamais pu rendre un avis parfaitement clair car nous n'avions pas assez de visibilité. Parfois, c'est le patron qui sollicite un avis. Nous ne pouvons que donner les bonnes questions à se poser pour résoudre la difficulté »* (secrétaire générale de fédération syndicale, ex-déléguée syndicale dans une filiale d'une grande enseigne coiffure)

> *« Sur la question de savoir si nous devions inscrire que le salarié à le droit de saisir une commission d'interprétation au niveau national, on a tranché. On aurait peut-être pas eu de signature en 2012 si on avait pas été dans ce sens »* (vice-président organisation patronale industries charcutières)

Le tableau suivant montre les différents cas de figure des commissions pour les trois branches étudiées.

| *Options* / *Branches* | Commission paritaire : | pour l'analyse des emplois | pour l'évaluation des emplois | au sein des entreprises | au sein de la branche |
|---|---|---|---|---|---|
| Industries charcutières | X | X | X | X | |
| Coiffure prof. connexes | X | X | X | | X (CCN) |
| Vente à distance | X | X | X | | X (CCN) |

[28] C'est le cas pour la coiffure et la vente à distance.

**Préconisation 16** : Toutes les occasions sont à saisir pour aider les entreprises, les représentants des salariés et les salariés eux-mêmes lors de l'application de la classification sur le terrain. Ces aides et autres dispositifs doivent figurer de manière précise et formelle dans les accords eux-mêmes et ne pas dépendre des politiques sociales plus ou moins avancées des entreprises. Par exemple, des commissions de recours méritent d'être mises en place au niveau de la branche pour qu'elles puissent être sollicitées par les salariés ou les organisations syndicales des entreprises.

# Conclusion

L'étude présentée ici repose beaucoup sur des entretiens menés auprès de délégués syndicaux, son approche est qualitative, son objectif est de prendre la mesure des difficultés rencontrées par ces délégués dans la mise en œuvre d'une grille de classification. La limite principale qui est à rappeler a été la difficulté de rencontrer les directions et responsables RH des entreprises.

**La formalisation** d'un certain nombre d'éléments ou de données est requise au moment de l'application d'une classification dans l'entreprise. Non seulement il n'est pas possible d'en faire l'économie mais ces efforts constituent à l'évidence une source de clarifications diverses et d'amélioration du fonctionnement interne. La répartition des rôles et l'organisation du travail sont concernées mais aussi entre autres la compréhension des salariés de leur propre contribution et leur projection dans l'avenir sur la base des progressions professionnelles possibles. Nous avons entendu récemment un responsable RH estimer que les descriptifs d'emplois n'étaient que de la « bureaucratie inutile ». Ce manque de clairvoyance pourrait passer pour de l'arrogance si ce n'était pas symptomatique de l'ignorance des effets induits par le partage et les échanges que suscite forcément la réalisation de ces travaux en interne.

Par ailleurs, la classification professionnelle semble comprise de manière isolée, indépendante des autres pratiques de GRH. Toutes les problématiques de ressources humaines méritent d'être **envisagées globalement** dans un souci de cohérence et de synergie, pour faire en sorte que les sujets traités se répondent et s'alimentent. C'est d'ailleurs la tendance des accords articulant GPEC - parcours professionnels - formation et parfois gestion des âges. Mais concernant les classifications professionnelles les croisements ne semblent guère spontanés. Les classifications semblent réduites à leur seul rôle de grille de minimums salariaux. Si les progressions professionnelles apparaissent en général dans les accords, au moins en filigrane, les conditions de la mobilité, la gestion des secondes parties de carrière – ou des fins de carrière – ou encore l'égalité professionnelle y sont rarement traitées de manière précise. Certes, la complexité en termes de relations sociales s'accroît dans ces conditions d'intégration et les négociations « croisées » s'avèrent plus délicates encore. Mais les classifications professionnelles seraient sûrement un outil mieux compris et mieux appréhendé si les accords intégraient l'ensemble de ces enjeux et tissaient de véritables liens avec toute la gestion des ressources humaines.

Cela signifie alors que la négociation entre partenaires sociaux au niveau de la branche doit s'accompagner de la plus grande **concertation dans les entreprises** à l'occasion de la mise en œuvre de la classification (Denimal, 2016). A plus forte raison lorsque les acteurs de l'entreprise sont sollicités pour intervenir *au titre* de la classification, pour rédiger les descriptifs d'emploi nécessaires, pour évaluer des emplois réels ou pour suivre l'application de l'accord dans le temps. Ce thème requiert une finesse de compréhension et le partage de tant de microéléments qu'il oblige les partenaires sociaux à quitter certaines postures qui ne se font que rarement au bénéfice des entreprises ou des salariés. A la branche de fixer les garanties collectives et le cadre dûment négocié qui doit s'appliquer dans toutes les

entreprises ; aux entreprises de s'emparer du sujet pour appliquer et faire vivre les accords de classification sur le terrain. Pas de négociation nationale sans concertation dans les entreprises ; pas de dialogue social équilibré sur le terrain sans un cadrage commun négocié au niveau de la branche. Ce sont ces combinaisons qui produisent plus de dialogue, d'équité et de régulation.

# Renforcer l'importance des classifications professionnelles

Les classifications professionnelles sont parfois critiquées pour leur manque de souplesse, leur rigidité, leur incapacité à reconnaître véritablement le travail ou les emplois au contenu très mouvant dans des organisations elles-mêmes en permanente évolution.

La gestion des ressources humaines accorde souvent une large place à l'individualisation, envisagée sous ses différents angles ; performances, parcours, salaires. Dans ce contexte, les grilles de classification ont une vertu singulière et représentent un véritable enjeu pour les partenaires sociaux.

Elles constituent en effet :

- un **outil de reconnaissance du travail** fondé sur l'emploi tenu, équilibrant ainsi la politique de rémunération entre les garanties collectives apportées par la classification et les formes d'individualisation traitées par les entreprises,
- un **outil d'équité salariale** fondé sur la négociation, la concertation, la transparence, l'acceptabilité sociale, ce qui suppose l'actualisation régulière des salaires minimums.
- un **outil d'évolution professionnelle** qui intègre les progressions, parcours ou mobilités entre les emplois, assurant ainsi la cohérence d'une politique de gestion des carrières,
- un **outil d'égalité salariale** entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine.

Les grilles de classification apportent ainsi un cadre de régulation pour des enjeux importants en matière de gestion des ressources humaines. Ce cadre a d'autant plus de légitimité et de force qu'il est issu de la négociation collective mais il n'aura d'effectivité que si les partenaires sociaux s'attachent à l'actualiser régulièrement.

Réfléchir à une meilleure articulation entre les différentes pratiques de GRH et la grille de classification professionnelle doit être l'un des objectifs des partenaires sociaux : articulation entre dispositifs de formation et reconnaissance des connaissances-compétences, articulation entre missions transversales-projet-polyvalence et reconnaissance de l'emploi, articulation entre classification et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, articulation entre les critères classants utilisés dans la classification et les indicateurs permettant l'évaluation individuelle dans les entretiens individuels… que d'occasions de tisser des liens utiles et qui donnent du sens à l'ensemble !

Les classifications professionnelles méritent d'être davantage investies par les partenaires sociaux, afin qu'elles ne perdent pas leur place de cadre protecteur et collectif, constituant une pièce majeure dans l'équilibre à respecter avec le management individualisé. Aujourd'hui, grille de classification et pratiques de GRH sont trop souvent déconnectées, alors même qu'elles sont parties prenantes de la question centrale de toutes organisations professionnelles, la reconnaissance du travail.

**Préconisation conclusive** : Réinvestir les grilles de classification professionnelle comme outil central de la négociation collective, en l'articulant aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

# Des pistes pour la suite

Suite de cette étude qualitative, des études complémentaires mériteraient d'être menées.

Une étude pourrait être conduite pour mieux appréhender ce qui se joue dans les négociations de branche sur les classifications. Un triple regard pourrait être porté; sur les aspects techniques et méthodologiques, sur les éléments de la négociation proprement dite et sur les jeux d'acteurs qui sous-tendent nécessairement tout le processus de construction. L'observation de ces processus pourrait se faire dans plusieurs branches professionnelles *volontaires*, engageant une négociation de manière relativement simultanée. Cela permettrait de visualiser les croisements entre technicité, enjeux méthodologiques pour l'application opérationnelle en entreprise, socle minimum de branche, recherche d'équité et de reconnaissance, finalité salariale, évolution des métiers de la branche, etc.

Une autre étude pourrait éclairer l'utilisation par les acteurs RH des entreprises des grilles de classification et permettrait de mieux comprendre les potentielles interactions et/ou le manque d'interactions entre la gestion individualisée des RH et les garanties collectives qu'assurent les classifications professionnelles. Les enjeux de cette articulation pourraient être interrogés ainsi que les cohérences recherchées par les différentes parties prenantes.

Enfin, une étude quantitative permettrait de dresser un constat chiffré des accords signés, des critères et méthodes utilisés, l'utilisation ou non d'emplois repères, les liens entre l'accord classification et les autres accords… afin d'établir une vision précise des tendances et des pratiques.

# Sources de documentation


Becker M., Lemière S. et Silvera R. (2013), *Un salaire égal pour un travail de valeur égale - Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, publié par le Défenseur des droits
http://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_gui_20130301_discrimination_emploi_femme.pdf

Boudjemaa F. et Neros B. (2014), « Portrait statistique des principales conventions collectives de branche en 2012 », *Dares analyses*, n°097, décembre.

Caillaud P., Quintero N. et Séchaud F. (2015), « La reconnaissance des diplômes dans les classifications de branches. Des évolutions sans révolution », *Bref du Céreq*, n°339, octobre.

Céreq, Portrait statistique de branche, données 2010

Conseil Economique, Social et Environnemental (2016), *Les certificats de qualification professionnelle*, avis adopté le 13 septembre 2016, section du travail et de l'emploi, rapporteur Dominique Gillier

Denimal Ph. (2016), *Rémunération et reconnaissance du travail. Classification, compétences, appréciation, dialogue social,* Editions Liaisons

Fict, Fédération française des industriels charcutiers, traiteurs, transformateurs de viandes, (2015), *Rapport social industries charcutières données 2014*

Fict, Fédération française des industriels charcutiers, traiteurs, transformateurs de viandes, (2015), *Chiffres clés*

Laufer J., Lemiere S. et Silvera R. (2014), « Pourquoi le travail des femmes vaut-il moins ? » in *Qu'est-ce que le genre ?* Chapitre VIII sous dir Laufer L. et Rochefort F. Petite bibliothèque Payot

Observatoire des relations professionnelles et de l'innovation sociale CFDT, avec le concours de l'Agence d'objectifs de l'IRES *(1995), La mise en œuvre des grilles de classifications à critères classants : de la branche aux entreprises. Enjeux, déterminants du choix et dispositifs d'accompagnement*

http://www.unec.fr/images/documents/unec-statistiques-2015-donnees-31-12-13.pdf

Observatoire prospectif du commerce (2015) *Repères et tendances Vente à distance* http://www.syndicat-vad.com/portals/0/Forco/index.html#

Unec Union nationale des entreprises de coiffure, *Plaquette des données statistiques 2015.*


### *Accords collectifs*


*Branche Vente à distance*
Avenant du 24 juin 2011 à la convention collective étendue des entreprises de la vente à distance portant modification de l'annexe « classifications »
Annexe « classification » convention collective nationale vente à distance du 6 février 2001
Accord du 13 avril 2015 relatif à la qualité de vie au travail

Accord du 6 novembre 2015 relatif à la formation professionnelle de la branche vente à distance
Avenant du 6 février 2012 à l'accord du 24 juin 2011 relatif aux classifications
Accord du 18 novembre 2013 relatif au contrat de génération
Accord du 5 octobre 2009 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

*Branche Industries Charcutières*
Avenant n°1 du 9 mars 2012 aux accords sur les classifications des postes de travail dans le secteur des industries charcutières du 7 décembre 1992 et 28 janvier 1993
Annexe Illustrations d'analyses de postes de l'accord de 1992
Accord du 7 décembre 2010 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
Accord national sur l'emploi des salariés âgés dans les industries charcutières du 23 septembre 2009
Avenant n°1 du 11 mars 2010 à l'accord du 25 septembre 2007 relatif au développement de l'emploi des seniors
Accord national du 7 décembre 1992 relatif à la classification des postes Accord national du 28 janvier 1993 relatif à la méthode de classification des postes de travail
Méthode de classification des postes de travail Accord national du 28 janvier 1993 - Annexe I et II
Accord interbranche du 30 octobre 2014 relatif à la formation professionnelle
Accord du 29 mai 2015 pour le développement des compétences et de l'emploi dans la filière alimentaire

*Branche Coiffure*
Avenant n°23 du 16 avril 2012 relatif aux classifications et aux rémunérations
Accord du 18 mars 2010 relatif à l'emploi et au maintien dans l'emploi des seniors
Avenant n°13 du 20 novembre 2008 relatif à la rémunération variable individuelle
Accord du 3 février 2014 relatif à l'égalité professionnelle
Avenant n°38 du 21 janvier 2016 relatif aux modalités d'organisation du travail à temps partiel
Accord du 21 avril 2010 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie

# ANNEXES

# Note d'orientation
# Etude portant sur les classifications

## Les premiers travaux CFDT sur les classifications

La Cfdt a produit en 1995 une étude financée par l'IRES, portant sur la question des classifications[29]. Cette étude de type monographique[30] avait pour objectif premier d'étudier les modalités de mise en œuvre de systèmes classants au niveau des branches professionnelles. Outre un travail descriptif (contexte et raison de la renégociation, critères retenus, grilles de classification mise en œuvre, nature de l'accompagnement, type de commissions de suivi instaurées, etc.), les auteurs avaient relevé les premiers retours d'expérience.

Le contexte d'aujourd'hui n'est plus vraiment de savoir s'il est souhaitable ou non de mettre en place des grilles de classification sur la base de critères classants. Cette méthode s'est largement répandue. La question porte donc sur les effets induits par ces pratiques qui sont mis en œuvre depuis 20 ans.

## Les enjeux d'aujourd'hui : mettre la focale sur les effets produits par ces systèmes classant ?

L'étude sera guidée par un fil rouge et visera à répondre à cette question centrale : *Quelles sont les déclinaisons empiriques, sur le terrain, des grilles de classifications à critères classants négociées ces dernières années ? Comment les sections syndicales, les directions, les salariés se sont saisis de ces outils et de ces normes au sein des organisations ? Deux types de déclinaisons seront traités : d'une part sur les entreprises de moins de 100 salariés et d'autre part en termes de gestion des ressources humaines (GPEC, mobilité, évaluation des compétences).*

***Quelles déclinaisons dans les entreprises de moins de 100 salariés ?***

L'application de ces grilles dans les plus petites entreprises est trop peu traitée alors même que ces entreprises sont les plus nombreuses sur le territoire. Comment ces petites entreprises, qui n'ont pas de moyens RH dédiés et dans lesquelles la représentation syndicale est très réduite, appliquent-t-elles les grilles de classification ? Dans ces structures, les grilles de classification de branche sont-elles respectées ? Si cela n'est pas le cas, comment procèdent-elles pour hiérarchiser les postes les uns par rapport aux autres? Et comment font-elles éventuellement quand la branche ne propose pas de grille de classification totalement aboutie ?

[29] La mise en œuvre de grille de classifications à critères classants : de la branche aux entreprises. Enjeux, déterminants du choix et dispositifs d'accompagnements, juin 1995.

[30] Trois secteurs d'activité ont été étudiés en 1995 : les sociétés d'assurance, l'agroalimentaire et l'industrie pharmaceutique.

***Quelles déclinaisons en termes de Gestion des Ressources Humaines ? Évaluation des compétences individuelles, mobilité et GPEC ?***

Evaluation et classification des emplois et évaluation des compétences individuelles sont en pratique de plus en plus liées et génèrent d'importantes confusions sur ce qui est véritablement évalué : Les emplois ? Les compétences individuelles ? Le requis ? L'acquis ? Si ces débats ne sont pas nouveaux, la généralisation de la logique compétence au sein des entreprises et le développement des critères classants n'aide pas à clarifier la question.

Il peut alors être intéressant d'analyser les similitudes et différences entre les critères d'évaluation des emplois sous-jacents aux grilles à critères classants et les critères d'évaluation des compétences individuelles. Quelle imbrication entre les différentes pratiques d'évaluation ? Les critères classants de la branche sont-ils utilisés comme outils de gestion de compétences ? Ou bien, les entreprises ont-elles fait le choix de bien distinguer les 2 outils (hiérarchisation des postes d'une part, et outils de gestion de compétences d'autre part).

Cela pose aussi la question des pratiques de mobilités professionnelles. Car si les grilles de classification n'ont pas comme première vocation à organiser les mobilités professionnelles, il est intéressant de voir en pratique leur impact sur les pratiques de mobilité.

En effet, les grilles de classification peuvent prévoir, anticiper, la progression des salariés dans les différents niveaux d'emploi et/ou au sein de filières professionnelles. Au contraire, elles peuvent figer les emplois sans penser leur progression et la mobilité des salariés. Elles peuvent ainsi faciliter ou au contraire freiner les possibilités de mobilités professionnelles des salariés. De même, en entreprise, les salariés se forment, développent des compétences, acquièrent de l'expérience avec le temps et enrichissent de fait leur poste. De quelle manière cela est-il pris en considération dans les entreprises, par l'évolution de l'emploi ? L'évolution de l'individu ? Son salaire ? … Par ailleurs, les systèmes d'évolution automatique sont régulièrement remis en cause (notamment par l'ancienneté): Comment les directions d'entreprise et les sections syndicales se saisissent de ces questions dans les entreprises ?

L'ensemble de ces questions amènent automatiquement l'articulation entre grille de classification et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Existe-t-il des liens entre la démarche de GPEC et les systèmes classants, à la fois dans les pratiques mais aussi dans les négociations collectives ?

## Deux questions transversales

***La place des emplois « cœur de métiers »***

La grille de classification participe à construire et structurer les identités professionnelles des salariés et à valoriser les emplois cœur de métier de la branche et de l'entreprise. Cela était particulièrement vérifié pour les grilles de classification de type « Parodi ». L'identification à un métier, décrit comme tel, favorisait le sentiment d'appartenance à un collectif de travail.

Est-ce que le développement des critères classants à changer la donne ? Quelle place ont encore les emplois cœur de métier dans les grilles à critères classants ? Par exemple à travers certains critères comme celui des responsabilités ou de la technicité ? Comment les équipes syndicales intègrent-elles

ces évolutions dans leur pratiques syndicales (travail de communication, de mobilisation, de développement, etc.) ? Comment les critères d'évaluation valorisent-ils les compétences cœur de métier ?

***L'égalité professionnelle et salariale entre femmes et hommes***

Les grilles de classification professionnelle et les pratiques de GRH en lien avec la GPEC et la mobilité ne peuvent faire l'impasse de leurs impacts sur l'égalité professionnelle et salariale entre femmes et hommes. Les travaux menés par Séverine Lemière et Rachel Silvera notamment (*Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, Le Défenseur des Droits, 2013) montrent les liens entre évaluation et classification des emplois et inégalités entre femmes et hommes. Différentes questions pourront être soulevées : comment les enjeux d'égalité sont-ils intégrés aux grilles à critères classants et notamment dans les critères utilisés ? Ces grilles favorisent-elles la mixité des emplois et/ou l'égalité salariale entre femmes et hommes ? Comment les emplois support et ceux à prédominance féminine sont-ils traités en termes de valorisation des compétences requises à leur occupation ?

## Eléments méthodologiques et aspects logistiques

***Panel de l'étude***

Le travail de terrain prendra idéalement en considération des secteurs d'activité industriels, du secteur tertiaire, des organisations rattachées à des groupes. Enfin, l'échantillon devra intégrer des entreprises de moins de 100 salariés.

Le panel sera idéalement constitué de 12 à 15 entreprises.

L'étude se concentrera sur un nombre limité de branches professionnelles, autour de 3 branches professionnelles.

Idéalement, nous étudierons des branches professionnelles qui ont négocié et mis en œuvre des classifications à critère classant, et dont les négociations se sont déroulé il y a moins de 5 ans et dont l'entrée en vigueur est supérieur à 2 ans. L'objectif est de trouver des acteurs qui ont encore la mémoire de la manière dont cela s'est mis en œuvre. Dans le même temps, nous souhaitons étudier des structures qui ont suffisamment recul (temps de la mise en œuvre et évaluation des effets de la nouvelle classification sur les pratiques).

Pour chaque branche, l'objectif est bien d'analyser comment les entreprises se sont appropriées le modèle de la branche, pour cela le panel sera composé

- D'une entreprise de taille intermédiaire ou de grande taille (plus de 300 salariés et plus)
- Et idéalement, de 3 entreprises de moins de 100 salariés.

Le choix des branches sera partagé et fondé à partir des remontées des négociations de la CFDT et compte tenu de la place des entreprises de moins de 100 salariés dans la branche. Un autre élément pourrait être intéressant : savoir si la branche donne une grille totalement finie ou si elle apporte seulement la méthodologie de la classification et de l'évaluation des emplois (critères et pondération) et donc si elle laisse les entreprises déterminer leurs propres grilles.

***Posture d'analyse et restitution***

La démarche d'investigation par entretien (de type semi-directif) de représentants syndicaux et des représentants des directions (RH, RRH, encadrement de proximité) semble être appropriée.

La représentation syndicale sera plurielle mais si des arbitrages sont à faire (raison budgétaire notamment), l'audition des représentants CFDT sera privilégiée. Par ailleurs, une restitution par OS sera proposée.

Les travaux s'inscriront dans une démarche pragmatique. La rédaction du rapport rendra compte des analyses terrain, de la diversité des déclinaisons explorées et permettra de mettre en évidence à la fois des dysfonctionnements et des bonnes pratiques utiles au dialogue social et à l'amélioration des négociations de branche vers plus d'opérationnalité en entreprise.

# Grilles d'entretien

**Entretien RH / direction**

***Application accord de la branche***

Quelle appréciation faites-vous sur le dernier accord de classification mis en place dans votre branche ?

Avez-vous été consulté au moment des négociations ?

Comment avez-vous appliqué cet accord dans votre entreprise ? Articulation avec une grille maison ? Changements générés ou non ? Consultation avec les DS et/ou IRP ? Application juste de forme ou modifications significatives (salaire, mobilité, emploi…) ?

La branche vous-a-t-elle aidé pour appliquer l'accord ?

Faites-vous référence à cet accord pour d'autres négociations au niveau de l'entreprise (formation, GPEC, salaire, égalité femmes hommes, mobilités, seniors…) ?

Avez-vous informé les salariés ?

Quel est le rôle de la branche pour vous sur le sujet des classifications ? Est-ce un niveau pertinent ?

Quelle utilité des grilles de classifications pour vous ?

***Articulation Classification / GRH :***

Utilisez-vous la grille de classification (branche) pour d'autres thèmes de GRH ?

Référentiel emploi, cartographie des métiers, des compétences ?

Lien GPEC ? accord / pratiques ?

Lien Formation ? accord / pratiques ?

Lien politique de mobilité (interne et externe)?

Lien avec l'évaluation des compétences individuelles / critères des entretiens individuels ?

Lien avec reconnaissance de la pénibilité ? accord / pratiques ?

Faites-vous un lien entre classification et égalité F H ? Emplois féminisés ? Positionnement dans la grille de ces emplois ? Lien stéréoptypes de genre de ces emplois ? Place des emplois support / emplois cœur de métier ?

**Entretien représentants syndicaux**

***Application accord de la branche***

Quelle appréciation faites-vous sur le dernier accord de classification mis en place dans votre branche ?

Avez-vous été consulté au moment des négociations ?

Savez-vous comment a été appliqué cet accord dans votre entreprise ? Articulation avec une grille maison ? Changements générés ou non ? Avez-vous été consulté ?

Faites-vous référence à cet accord pour d'autres négociations au niveau de l'entreprise (formation, GPEC, salaire, égalité femmes hommes, mobilités, seniors…) ?

Informez-vous les salariés sur la grille de classification ?

Quel est le rôle de la branche pour vous sur le sujet des classifications ? Est-ce un niveau pertinent ?

Quelle utilité des grilles de classifications pour vous ?

***Articulation Classification / GRH :***

Faites-vous un lien entre la grille de classification (branche) et les autres thèmes de GRH ?

Référentiel emploi, cartographie des métiers, des compétences ?

Lien GPEC ? accord / pratiques ?

Lien Formation ? accord / pratiques ?

Lien politique de mobilité (interne et externe)?

Lien avec l'évaluation des compétences individuelles / critères des entretiens individuels ?

Lien avec reconnaissance de la pénibilité ? accord / pratiques ?

Faites-vous un lien entre classification et égalité F H ? Emplois féminisés ? Positionnement dans la grille de ces emplois ? Lien stéréoptypes de genre de ces emplois ? Place des emplois support / Emplois cœur de métier ?

**Entretien négociateurs**

Quelle appréciation faites-vous sur le dernier accord de classification mis en place dans votre branche ? Avez-vous signé l'accord ?

Quels étaient les enjeux principaux de cette négociation pour vous ?

Quelles informations vous sont nécessaires pour préparer la négociation ? Consultez-vous des interlocuteurs en entreprise ?

Faites-vous référence à cet accord pour d'autres négociations (formation, GPEC, salaire, égalité femmes hommes, mobilités, seniors…) ? Quels liens faites-vous entre tous ces thèmes ?

Quel est le rôle de la branche pour vous sur le sujet des classifications ? Est-ce un niveau pertinent ?

Quelle utilité des grilles de classifications pour vous ?

Comment aidez-vous les entreprises à appliquer l'accord de branche ? Quand vous négocier, comment pensez-vous l'application en entreprise, car le sujet n'appartient plus à la négociation collective en entreprise ?

Faites-vous un lien entre classification et égalité F H ? Emplois féminisés ? Positionnement dans la grille de ces emplois ? Lien stéréoptypes de genre de ces emplois ? Place des emplois support / Emplois cœur de métier ?

# Entretiens réalisés

**Industries charcutières**

Organisation patronale :
- Directeur des affaires sociales et président de la commission sociale et formation (équivalent CPNEF) FICT (fédération française des industriels charcutiers, traiteurs, transformateurs de viandes)

Employeur :
- Comptable en charge de la paye et de l'administration RH entreprise de 80 salariés appartenant à un groupe

Organisations syndicales CFDT, CGT, FO, CFTC :
- DS-DSC CFDT entreprise de 500 salariés appartenant à un groupe
- DS CFDT entreprise de 80 salariés appartenant à un groupe
- DS CFDT entreprise de 500 salariés
- DS CFDT entreprise de 270 salariés appartenant à un groupe
- DS CFDT entreprise de 60 salariés
- Permanente syndicale CGT, ex-déléguée syndicale entreprise de 350 salariés appartenant à un groupe
- DS CGT entreprise de 300 salariés
- Secrétaire fédéral FO, ex-délégué syndical entreprise de 1 700 salariés appartenant à un groupe
- DSC FO entreprise de 1 700 salariés appartenant à un groupe et membre de la commission sociale et formation (équivalent CPNEF)
- élu au CCE FO entreprise de 1 700 salariés appartenant à un groupe et membre de la commission sociale et formation (équivalent CPNEF)
- DS FO entreprise de 700 salariés appartenant à un groupe
- Secrétaire national CFTC

**Coiffure**

Organisations patronales :
- 1er vice-président UNEC (union nationale des entreprises de coiffure) et responsable des commissions du dialogue social, de l'emploi et de la formation professionnelle
- Juriste UNEC
- Responsable du dialogue social CNEC (conseil national des entreprises de coiffure)

Employeur :
- Franchisé avec plusieurs salons, entreprise de 17 salariés

Organisations syndicales CGT, FO, CFDT, CFE-CGC :
- Secrétaire fédérale CGT
- Déléguée syndicale et déléguée du personnel CGT au sein d'une marque franchisée d'un grand groupe, manager salon de 8 salariés entreprise franchisée d'un grand groupe

- Responsable fédéral FO
- secrétaire générale FO et ex-salariée filiale d'un grand groupe
- Ex-secrétaire général adjoint FO
- Présidente au titre de l'organisation syndicale FO d'un centre de formation
- Déléguée du personnel FO coiffeuse salon 15 salariés ex-manager entreprise franchisée d'un grand groupe
- Adhérente FO manager salon 6 salariés, entité d'une filiale d'un grand groupe

Salariée :
- coiffeuse entreprise de 100 salariés, 18 établissements appartenant à un franchiseur de plus de 300 salons

**Vente à distance**

Organisations patronales :
- Conseiller relations sociales de la structure accompagnant le syndicat patronal de la VAD UPECAD

Organisations syndicales CFDT, CFE-CGC :
- DS CFDT entreprise de 200 salariés appartenant à un groupe
- DS CFE-CGC entreprise de 200 salariés appartenant à un groupe
- DS CFDT entreprise plus de 1 000 salariés appartenant à un groupe
- DS CFE-CGC entreprise plus de 1 000 salariés appartenant à un groupe
- DS CFDT entreprise 270 salariés appartenant à un groupe
- DS CFDT fédération commission paritaire