



**HAL**  
open science

## Comparaison de hiérarchie des salaires entre l'Allemagne et la France

Jacques Bouteiller, Jean-Pierre Daubigney, Jean-Jacques Silvestre

► **To cite this version:**

Jacques Bouteiller, Jean-Pierre Daubigney, Jean-Jacques Silvestre. Comparaison de hiérarchie des salaires entre l'Allemagne et la France : rapport final pour le compte du Centre d'étude des revenus et des coûts (CERC). Convention entre Aderam-Assipra et le Commissariat général au plan (CGP). [Rapport de recherche] Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail. 1972, pp.208 (+ annexes). halshs-03737705

**HAL Id: halshs-03737705**

**<https://shs.hal.science/halshs-03737705v1>**

Submitted on 11 May 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License

4.149 A

CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

laboratoire d'économie et de  
sociologie du travail



EXCLU DU PRET

COMPARAISON DE HIERARCHIE  
DES SALAIRES  
ENTRE L'ALLEMAGNE ET LA FRANCE,

1972

Chemin du Coton Rouge  
13100 AIX-EN-PROVENCE



1759

4.149(A)

COMPARAISON DE HIERARCHIE  
DES SALAIRES  
ENTRE L'ALLEMAGNE ET LA FRANCE,

Marché n° 7/00002001187501  
et avenant n° 7/00002011187501  
entre Aderam-Assipra et le  
Commissariat au Plan.

31 décembre 1972

CETTE RECHERCHE A ETE REALISEE POUR LE COMPTE DU  
CENTRE D'ETUDE DES REVENUS ET DES COUTS

1759



4.149A

Cette recherche a été réalisée au Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail par J. BOUTEILLER, J. P. DAUBIGNEY et J. J. SILVESTRE sous la responsabilité de J. P. DAUBIGNEY et J. J. SILVESTRE.

Le L. E. S. T. a bénéficié au cours de ce travail de l'assistance technique (pour le recueil des informations et le contact avec les entreprises en Allemagne) de l'Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung de Munich et du conseil scientifique de son directeur B. LUTZ. Monsieur NEUGEBAUER a été plus spécialement chargé de l'élaboration et du rassemblement des informations.



Quatorze entreprises allemandes et françaises ont  
accepté de participer à cette recherche. Qu'elles trouvent ici  
l'expression de nos remerciements.

Ces remerciements vont également aux organismes  
professionnels, syndicats, associations et personnalités qui ont  
accepté de nous aider dans le cours de ce travail.

-o- S O M M A I R E -o-

1. INTRODUCTION	1
2. LES METHODES PRATIQUES DE LA RECHERCHE	18
3. LES TENDANCES GENERALES DE LA COMPA - RAISON	40
4. LA HIERARCHIE D'ENCADREMENT ET LE PERSONNEL D'EXECUTION	96
5. CONCLUSIONS	185
SOMMAIRE DES TABLEAUX	201
TABLE DES MATIERES	205

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. L'objet de la recherche.

L'objet de la recherche dont nous allons présenter les principaux résultats était de dégager, à partir d'observations peu nombreuses mais approfondies, quelques résultats significatifs concernant les différences de hiérarchies des salaires entre l'industrie française et l'industrie allemande. Il s'agissait en fait de réunir les meilleures conditions d'expérience pour confirmer (ou infirmer) la présomption statistique de différences significatives de hiérarchie des salaires entre les deux pays. Il importe donc de dire quelle est l'originalité de notre démarche et en quoi elle prétend être rigoureuse et significative dans la réalisation de cet objectif. Il nous faut pour cela préciser d'abord comment a été défini le champ d'observation et quelle conception générale de la hiérarchie des salaires nous avons privilégiée.

#### 1.1.1. Comment comparer la hiérarchie des salaires entre deux pays ? (1)

- 
- 1) Dans ce premier paragraphe nous emploierons successivement les termes de hiérarchie des salaires, inégalité des salaires, structure interne des salaires. Ces expressions restent imprécises à ce stade de notre exposé. Elles seront précisées dans le second paragraphe et dans la suite du rapport.



#### 1.1.1.1. Le choix d'un niveau d'observation.

La définition apparemment la plus simple que l'on peut donner de la hiérarchie des salaires dans un pays correspond à la distribution statistique de l'ensemble des salaires individuels (1) à un instant donné. La comparaison entre deux pays conduirait dans ce cas à comparer ces deux distributions à partir d'indicateurs statistiques appropriés (coefficient de variation, écart inter-decile rapporté à la médiane, etc...). Cette méthode de comparaison peut s'appuyer sur des enquêtes très larges comme en réalisent les services statistiques nationaux à partir du recueil des salaires individuels dans les entreprises et selon un taux de sondage qui est en moyenne de l'ordre de 10 %.

Une telle approche systématique et globale présente un grand intérêt. Elle a toutefois de graves inconvénients dont le principal est de confondre dans une même comparaison des phénomènes fondamentalement hétérogènes. Les distributions de salaires comparées reflètent en effet d'une part les inégalités de salaires qui apparaissent à l'intérieur des unités de production, d'autre part les inégalités de salaires qui apparaissent entre unités de production, et qui peuvent résulter soit de différences dues à la localisation, soit d'un simple effet des entreprises sur le niveau des salaires dans un marché du travail donné. Ces effets externes peuvent être très importants, variables selon les pays et, ce qui nous paraît ici essentiel, ne peuvent que fausser la description et l'explication du phénomène que nous voulons étudier ici. Ce phénomène est l'ampleur des inégalités de salaires qui apparaissent entre des travailleurs qui concourent en un lieu

---

1) Nous précisons plus loin les différentes définitions du salaire que l'on peut retenir.

donné à une tâche globale parfaitement définie. Toute mesure effectuée à partir de données de salaires de travailleurs dont on ne contrôle pas l'appartenance à de telles collectivités de travail est donc inadaptée à une véritable étude de la hiérarchie des salaires et peut conduire à des résultats difficilement interprétables ou à des conclusions erronées. Il importe donc de bien préciser au début de ce rapport que nous ne prétendons pas comparer ici les inégalités de salaires en France et en Allemagne mais seulement les inégalités de salaires qui apparaissent dans de telles collectivités de travailleurs.

Ces précisions sont essentielles à une utilisation correcte des résultats de cette étude. En premier lieu parce que les inégalités que nous prétendons mesurer sont sans doute celles sur lesquelles les travailleurs sont les mieux informés et auxquelles ils sont le plus sensibles puisqu'elles sont en étroite interdépendance avec leur position dans leur collectivité de travail. En second lieu parce que nous isolons assez précisément le centre où se précisent les enjeux, se développent les conflits et se prennent les décisions en matière de hiérarchie des salaires ( 1 ). C'est seulement par une meilleure compréhension de ce qui se passe à ce niveau élémentaire qu'est la collectivité de travail que l'on pourra mieux analyser les facteurs d'une évolution future, ou d'une

---

1) Ce qui n'exclut évidemment pas la prise en compte dans l'analyse des contraintes externes qui influent, avec plus ou moins de force, sur les décisions finalement prises.

résistance à une telle évolution, en matière de hiérarchie des salaires.

#### 1.1.1.2. La méthode du test d'un "effet national".

Ce premier choix étant réalisé, l'objet de l'étude devenait la recherche des différences qui apparaissent entre les inégalités de salaires internes aux unités de production mesurées dans chacun des deux pays.

Le choix d'un niveau d'observation élémentaire et d'une définition bien contrôlée de l'ensemble des salariés pour lesquels on mesure les inégalités de salaires ne suffit pas à définir une expérience rigoureuse qui réponde à l'objectif de la recherche. Deux unités de production appartenant à un même pays présentent généralement des différences sensibles d'inégalité de salaires. De très nombreuses variables d'entreprises comme par exemple la technologie, le produit fabriqué, le marché du travail local où est implanté l'établissement, la taille de l'unité productive et la dimension des opérations réalisées expliquent généralement une grande partie de ces différences. Si nous ne contrôlons pas ces variables dans les comparaisons effectuées entre unités de production de différents pays, il ne sera pas possible de dissocier l'effet, évident mais difficile à comptabiliser, des variables ci-dessus de l'effet d'un facteur que nous appellerons pour le moment "national" et dont nous cherchons à établir statistiquement l'existence.

La méthode que nous avons adoptée pour résoudre cette difficulté consiste d'abord à comparer deux à deux les structures de salaires d'unités de production qui sont d'autre part aussi semblables que possible du point de vue de variables d'entreprises



qui peuvent avoir une influence spécifique sur la structure des salaires : produit fabriqué ; technologie adoptée ; nombre des salariés ; type de marché du travail local , etc... Chaque comparaison effectuée entre deux unités de production ainsi choisies, l'une en Allemagne l'autre en France, constitue une expérience originale et les différences observées entre les structures internes de salaires peuvent déjà donner des informations intéressantes et stimulantes sur la variabilité de ces structures entre les deux pays. La multiplication de telles comparaisons entre unités de production comparables de chaque pays permet dans un deuxième temps d'aller plus loin dans la recherche d'un "effet national" et dans l'analyse des résultats. On pourra en effet parler d'un "effet national" si, sur un certain nombre de couples, les comparaisons effectuées mettent en évidence, au delà d'inévitables variations entre les entreprises d'un même pays, des différences importantes, allant toujours dans le même sens et apparaissant dans tous les couples.

La méthode choisie pour répondre à la question posée peut donc se résumer en deux points :

- Ne comparer deux à deux que des unités de production aussi semblables que possible du point de vue de variables d'entreprises dont l'influence sur le type de structure des salaires est généralement reconnue.

- Ne conclure à un "effet national" sur la structure interne des salaires que lorsque des différences importantes apparaîtront de façon convergente dans la totalité ou la quasi totalité des couples étudiés.

1.1.2. L'objet de la comparaison : la structure interne des salaires.

Au cours du paragraphe précédent nous avons opéré un changement de terminologie significatif. L'objectif d'une étude comparée de la hiérarchie des salaires s'est transformée en un objectif de comparaison de structures internes des salaires. Il nous faut préciser ce que signifie ce changement.

Il signifie tout d'abord que nous n'allons pas nous limiter à la comparaison de distributions de salaires individuels ou d'indicateurs globaux de dispersion qui reflèteraient pour l'essentiel l'ampleur des écarts extrêmes de salaires. C'est souvent ce type d'analyse que suggère le terme de hiérarchie des salaires qui renvoie alors à la simple mesure du rapport entre les salaires moyens des cadres supérieurs les mieux rémunérés et des ouvriers de plus basse qualification. Ce type de mesure apparaîtra certes dans nos résultats mais notre objectif est de fournir un ensemble d'observations plus riches et surtout plus suggestives par rapport à la réalité des unités de production comparées. Il s'agira par exemple d'attacher une importance aussi grande aux salaires relatifs de catégories intermédiaires qu'aux salaires relatifs extrêmes.

Deux unités de production comparables du point de vue de la dispersion globale peuvent différer très sensiblement par la valorisation relative des cadres moyens d'autorité et des collaborateurs fonctionnels ou par l'écart entre les salaires des employés de bureau selon leur sexe. Inversement, deux unités qui diffèrent fortement du point de vue de la dispersion globale peuvent présenter des rapports de valorisation entre emplois

ou groupes d'emplois fondamentalement comparables.

Cet enrichissement des observations proposées pose alors une autre exigence.

Une telle approche suppose en effet que l'on choisisse, par une partition verticale et horizontale de l'ensemble des emplois, des groupes d'emplois pour lesquels on va mesurer les salaires moyens, les dispersions de salaires et dont on comparera, à l'aide de ces indicateurs, la position relative dans les unités de production comparées. Les critères de partition que nous retiendrons auront une grande importance et devraient se fonder sur une analyse théorique préalable de notre objet d'étude. Le petit nombre de recherches empiriques ou théoriques réalisées sur la structure interne des salaires limite nos ambitions. Nous essaierons toutefois dans le prochain paragraphe de préciser nos choix théoriques en les situant par rapport à la théorie économique des différences de salaires. Nous indiquerons alors sommairement quelle approche statistique de la structure interne des salaires est induite par ces choix.

Une dernière précision mérite d'être apportée quant à l'objet et aux limites de notre observation. Les mesures d'inégalités de salaires seront effectuées pour une seule période (1). Ce choix a deux conséquences.

Tout d'abord il ne permet pas de contrôler l'influence d'éventuelles variations conjoncturelles, ou même saisonnières, sur les résultats obtenus. D'une façon générale, nous

---

1) Un mois de l'année 1971.



nous sommes assurés que ces facteurs ne pouvaient pas changer les conclusions auxquelles nous arrivons.

Ensuite, et cela nous paraît plus important, nous avons observé les inégalités de salaires entre emplois, ou groupes d'emplois, qui constituent le cadre statistique dans lequel s'insèrent, dans chaque pays, les gains des travailleurs. Les mesures effectuées ne nous disent rien sur la façon dont les salaires, ou les entreprises <sup>utilisées</sup> utilisent, dans le temps, les possibilités de promotion ou de filière, interne ou externe, pour réduire ou cristalliser entre les travailleurs les inégalités que nous mesurons. Cette recherche nous a donné l'occasion de réunir quelques observations sur cet aspect trop souvent négligé. Nous indiquerons à l'occasion dans quels sens elles pourraient infléchir la comparaison effectuée.

Les différentes précisions que nous venons d'apporter quant à l'objet de la présente étude permettent d'en donner une formulation un peu plus précise. L'objet de cette étude est la recherche d'un "effet national" sur la structure interne des salaires à partir de l'observation, à une date donnée de couples d'unités de production choisis pour leur homogénéité. Le nombre de couples choisis est de 7 (14 unités de production). Ce nombre nous a paru assez élevé pour laisser s'exprimer, ne serait-ce que dans un ou deux cas, la diversité des situations possibles, et assez raisonnable pour ne pas alourdir inutilement le coût du recueil et de l'exploitation des informations. La taille limitée de notre échantillon renforce toutefois l'exigence déjà formulée de ne retenir que les différences entre unités de production d'un même couple qui apparaîtront à la fois

importantes, régulières et concordantes.

Jusqu'ici l'énoncé de l'objectif de cette recherche et des moyens mis en oeuvre a surtout retenu l'aspect descriptif de notre démarche. Cet aspect est essentiel dans l'étude qui nous a été demandée mais il n'est pas unique et surtout il ne peut pas être dissocié de la recherche d'une explication des différences observées. Cette démarche explicative apparaîtra, de façon encore modeste, dans le contenu du rapport. Elle est toutefois déjà implicite, malgré l'absence d'une formulation théorique cohérente, dans la méthode d'approche retenue. Il nous faut donc l'évoquer ici avant d'aborder les aspects plus pratiques de notre travail.

## 1.2. La méthode de la recherche.

### 1.2.1. La théorie économique des différences de salaires : application possible à cette recherche.

La théorie économique de la formation des salaires individuels présente ceux-ci comme l'expression d'un équilibre qui réalise pour chaque emploi ou groupe d'emplois homogènes l'égalité de l'offre et de la demande de main d'oeuvre. Si un tel équilibre s'impose sur le marché du travail, les entreprises ne font, en matière de salaire, que se plier, à travers un processus d'essais et d'erreurs permanent, aux indications du marché. Les salaires relatifs mesurés dans une même unité de production ne sont que l'expression des raretés relatives

des catégories en présence. Les inégalités de salaires permettent en effet à l'entrepreneur, grâce aux indications que lui donne le marché, d'éliminer ces raretés.

La plupart des économistes reconnaissent que ce schéma n'est qu'une référence théorique que l'observation des faits et la pratique des entreprises démentent. Toutefois ces démentis conduisent le plus souvent, et dans une même démarche, à admettre l'inadéquation des faits au modèle théorique tout en conservant les références théoriques et l'approche statistique des phénomènes qu'il implique. Les faits et les pratiques sont présentés comme des imperfections par rapport au modèle qui continue à exprimer valablement les tendances et les ajustements à long terme. Cette dernière remarque est essentielle pour une recherche comme la notre qui prétend déceler des "différences fortes" correspondant, dans l'espace, à l'équivalent de mouvements de longue période.

Il nous a donc semblé nécessaire de préciser quelle approche de la structure des salaires aurait impliqué l'adoption du schéma néo-classique dans notre recherche, en quoi la démarche effectivement adoptée en diffère et enfin quelle ébauche d'une analyse théorique différente est contenue dans ces choix.

#### 1.2.1.1. Les groupes d'emplois homogènes.

Dans la démarche néo-classique la structure des salaires d'une entreprise est un ensemble de prix attribués par les ajustements du marché à des marchandises que sont les catégories d'emplois que l'on peut isoler dans l'entreprise. Cette vision théorique de la structure des salaires a plusieurs conséquences

du point de vue de l'approche de notre problème.

En premier lieu l'unité de référence, l'unité d'observation, est nécessairement l'emploi ou le groupe d'emplois définis par l'unicité attendue du prix sur le marché. Cette approche de la structure des salaires comme collection de prix de marché conduit donc inévitablement à isoler dans l'entreprise des groupes d'emplois homogènes du point de vue des variables essentielles qui peuvent avoir une influence sur la rareté de la main d'oeuvre qui leur est destinée. Ces variables peuvent être très nombreuses et leur liste n'est pas limitative : la qualification exigée, l'intensité du travail, les désagréments de l'emploi, les probabilités de promotion, l'expérience professionnelle attendue, etc... sont autant d'éléments qui devraient intervenir dans la constitution de groupes d'emplois dont on puisse valablement observer et comparer le prix.

Ce concept de groupe d'emplois homogènes conduit alors à une approche à la fois peu opératoire et peu suggestive de la hiérarchie des salaires.

#### 1.2.1.2. Les groupes d'emplois homogènes et l'observation de la structure interne des salaires.

Tout d'abord la constitution de groupes d'emplois homogènes soulève vite des problèmes pratiques insurmontables qui se résolvent finalement soit par la constitution de groupes encore très hétérogènes de nombreux points de vue soit par l'observation de groupes marginaux peu significatifs par rapport à l'ensemble de l'unité de production étudiée. Outre ces difficultés opératoires bien connues, cette approche soulève

des problèmes quant à la définition et à l'étude de notre objet de recherche : la structure interne des salaires. Celle-ci est en effet définie, dans l'approche néo-classique que nous discutons ici, comme l'ensemble des différences de prix de marché (de salaire) entre groupes d'emplois d'une même unité de production. Une étude comparative nationale ou internationale entre unités de production conduit alors à comparer un ensemble de prix attribués, dans chaque unité, à des groupes d'emplois qui répondent partout à la même définition et qui ont les mêmes caractéristiques. L'identité des collections de prix ainsi mesurées dans les établissements comparés nous amènerait à conclure à la comparabilité des structures internes de salaires. Des différences importantes dans les prix relatifs ainsi observés étayeraient la conclusion inverse. Les critiques sur le caractère opératoire d'une telle approche sont du même ordre que celles déjà faites pour la constitution d'un seul groupe d'emplois homogène. Elles sont seulement amplifiées. Si les groupes d'emplois retenus comme base de la comparaison effectuée sont peu homogènes, les conclusions que l'on pourra tirer de l'inégalité des prix relatifs dans deux unités de production seront facilement contestables. Si les groupes sont homogènes, il s'agira nécessairement d'emplois assez marginaux et peu significatifs du point de vue des entreprises comparées. Les conclusions que l'on pourrait tirer de la comparaison de salaires relatifs entre de tels groupes d'emplois seraient encore plus fragiles et pourraient même être complètement erronées.

#### 1.2.1.3. Les limites de l'approché néo-classique dans la présente recherche.

Cette dernière critique nous amène à une objection plus fondamentale à l'utilisation, à titre principal, de la méthode des groupes d'emplois ou des métiers comparables. Une

telle méthode exclut en effet par définition l'étude comparée des différences dans les définitions d'emplois et dans les exigences relatives formulées, dans telle ou telle entreprise, vis à vis de fonctions apparemment comparables. Or il est possible que dans le type de comparaison internationale que nous voulons réaliser, et que l'on peut assimiler à des différences de longue période, des différences entre les structures de salaires ne puissent pas être dissociées de différences profondes dans la définition des tâches ou des qualifications attendues. S'il en est bien ainsi, une approche en terme de salaires relatifs de groupes d'emplois comparables est non seulement difficile à réaliser pratiquement, mais encore fondamentalement inadaptée à l'objet de la recherche.

Cette inadaptation fondamentale de l'approche néo-classique et de ses prolongements méthodologiques se retrouve à un dernier niveau qui nous amène déjà aux schémas explicatifs sous-jacents à tout recueil d'information. En effet, même si cela n'est pas explicitement dit, l'étude des prix relatifs attribués à des groupes d'emplois à l'intérieur desquels on postule l'unicité théorique des prix renvoie à un processus de formation de la structure des salaires que nous qualifierons d'aggrégatif. Nous entendons par là que la structure des salaires d'une entreprise est vue alors comme une addition de prix du marché qui apparaissent pour chaque métier spécifique, et dont la cohérence doit être recherchée dans des mécanismes régulateurs qui agissent à des niveaux autres que celui où nous avons choisi de situer notre observation et nos tentatives d'explication. Il ne nous semblait pas possible en adoptant cette méthode, et le schéma théorique qui la sous-tend, d'engager avec quelque chance de succès une étude de la structure interne des salaires comme phénomène

./.



d'entreprise c'est à dire comme la résultante des conflits, des rapports de forces, des politiques d'organisation technique du management et bien entendu aussi des forces du marché. Par rapport à une telle problématique une approche principalement orientée sur la constitution de groupes d'emplois comparables était particulièrement inadaptée. Elle permettait tout au plus de faire quelques mesures dont la rigueur n'aurait été qu'apparente. Elle avait peu de chances de conduire à un début d'analyse explicative de la structure des salaires interne aux entreprises comparées.

#### 1.2.2. Nécessité d'une autre approche.

Les deux dernières critiques que nous venons de formuler par rapport à la démarche qu' appelait logiquement la théorie économique des différences de salaires renvoient à une même exigence d'une approche globale et désagrégative de la structure des salaires.

Cela est vrai pour l'observation qui doit s'intéresser dans une étude de comparaison internationale à la non-comparabilité des emplois plutôt qu'à leur comparabilité. Ceci renvoie nécessairement à une prise en compte privilégiée de la situation de l'emploi à l'intérieur d'un certain type de division du travail qu'il faut essayer de caractériser d'abord plutôt qu'au contrôle minutieux et tatillon des caractéristiques de l'emploi en question. Cela est vrai pour l'explication, encore embryonnaire dans cette recherche, mais qui doit partir d'une meilleure compréhension des phénomènes globaux de stratification sociale, d'organisation du travail, de rareté relative, de rapports d'autorité fonctionnelle et hiérarchique dont la structure des salaires



n'est que l'expression monétaire.

Ces choix nous ont conduit à étudier la structure interne des salaires à partir d'une partition assez large des unités de production comparées en groupes d'emplois dont l'hétérogénéité est évidente mais qui constituent des catégories mieux adaptées à l'observation des différences les plus importantes entre les unités de production comparées. Nous avons en effet étudié les différences de salaires à partir de groupes concrets d'emplois en considérant non pas les inégalités de salaires entre les mêmes emplois particuliers observés dans les entreprises des deux pays, mais des différences de salaires qui apparaissent entre les individus qui concourent, dans chaque couple d'établissements, aux mêmes ensembles de tâches. Il résulte de ce choix que la validité de nos observations et des conclusions que l'on peut en tirer ne repose pas sur des études de postes très détaillées mais plutôt sur la forte comparabilité de la tâche globale à réaliser au niveau des unités de production comparées et sur l'identité du découpage, fonctionnel ou hiérarchique, de ces unités de production. Les critères de partition des entreprises que nous avons retenus pour l'observation et les indicateurs non salariaux qui fondent un début d'explication sont assez sommaires en l'absence d'une véritable théorie de notre objet de recherche et compte tenu des moyens et des objectifs de cette étude.

Nous avons divisé les unités de production en 4 secteurs fonctionnels : La production ; l'entretien et l'énergie ; les fonctions administratives et commerciales ; les fonctions d'assistance technique autres que l'entretien et l'énergie. Les critères de découpage vertical sont également assez empiriques puisqu'ils retiennent les différences de type de travail (manuel,

non manuel) de statut (cadres, non cadres) de position par rapport à l'exercice de l'autorité, de sexe, etc... Nous reviendrons sur la définition opératoire de ces partitions dans le chapitre préliminaire de ce rapport consacré aux méthodes de recueil de l'information. Les indicateurs non salariaux regroupent en premier lieu des informations sur la structure de la main d'oeuvre considérée comme un indicateur, sommaire, mais tendanciellement significatif des choix organisationnels dans les entreprises ou des données du marché du travail. Nous avons également rassemblé des renseignements sur la formation, la structure par âge ou par ancienneté, le marché du travail interne, etc... Pour ces dernières informations le recueil n'a pas été systématique. En effet l'approche que nous avons retenue nous incitait plutôt à mieux connaître les grandes tendances qui, pour chacune de ces variables, caractérisaient les entreprises comparées, et les relations causales que l'on pouvait établir, au moins à titre d'hypothèse, entre ces tendances et les observations concernant la structure des salaires.

Nous avons essayé de justifier dans ce qui précède le choix de notre méthode d'observation et d'analyse, et notre refus de privilégier par un autre choix qui aurait pu paraître plus logique, une approche axée sur une théorie de la structure interne des salaires vue comme une collection de prix de marchés appliquée à des emplois - marchandises. Cela ne signifie pas que nous rejettons entièrement les apports de la théorie économique des différences de salaires. La référence à des

./.

groupes d'emplois comparables sera utilisée dans notre recherche, bien qu'à titre non principal, comme méthode d'observation et moyen de mesure. La référence à des déterminants externes aux entreprises ayant une influence sur la structure des salaires sera également retenue. Ces déterminants pourront seulement avoir un autre contenu et un autre type d'interaction avec les entreprises que ce que prévoit la théorie du marché concurrentiel. Il s'agit donc ici, et à l'occasion d'une comparaison internationale réalisée au niveau micro-économique, de tenter modestement un élargissement de l'analyse des facteurs qui concourent à l'établissement des différences de salaires dans une collectivité de travailleurs.

## 2. LES METHODES PRATIQUES DE LA RECHERCHE

Nous avons exposé dans l'introduction les principes qui ont guidé la réalisation pratique de cette recherche. Ces principes concernent le champ d'observation (la collectivité de travailleurs) et la méthode de comparaison par couples d'unités de production. Ils concernent également la définition des inégalités de salaires dans ces unités de production et du concept de structure interne des salaires. Quelques problèmes de mesure se posent enfin pour la définition du salaire retenue et les caractéristiques individuelles des salariés. Nous allons examiner successivement les méthodes pratiques qui ont permis de trouver une solution concrète sur ces quelques points. La discussion des problèmes et l'exposé des méthodes resteront quelquefois assez limités dans la mesure ou nous renverrons à des annexes jointes à ce rapport.

./.

## 2.1. La méthode des couples d'unités de production

### 2.1.1. L'échantillon : sa situation dans l'industrie - sa composition

Nous avons choisi d'étudier sept couples d'unités de production. Nous disposons donc de sept "expériences" in-dépendantes qui permettent d'une part de déceler des régularités et d'autre part de révéler, ne serait-ce qu'une ou deux fois, des résultats qui ne vérifient pas les tendances générales observées et posent ainsi les limites de l'effet national que nous prétendons étudier. Cet effectif d'entreprises nous paraît donc efficace pour distinguer les véritables différences entre les deux pays des différences anecdotiques dues à telle ou telle particularité d'entreprise qui aurait échappé à notre contrôle. Il n'est en revanche pas question de prétendre avoir un échantillon statistiquement représentatif de l'industrie des deux pays ni de déceler, dans nos sept couples, des régularités statistiques. Nous pouvons toutefois constater simplement que les tendances observées ici concernant la structure des salaires et celle des emplois reflètent celles que l'on mesure, assez grossièrement, par les statistiques globales de l'Office Statistique des Communautés Européennes (1).

Cette question de la représentativité statistique de notre échantillon pose le problème des secteurs dans lesquels ont été choisies les entreprises étudiées. Ces secteurs sont : la

./.

---

(1) cf. à ce sujet annexe 1.

machine outil (deux couples) ; la sidérurgie et la première transformation des métaux (deux couples) ; le papier carton (deux couples) ; la tannerie (un couple). Ces secteurs ont été choisis pour différentes raisons qui se ramènent toutes à une même constatation : leur place dans la comparaison entre les deux pays sur les variables les plus importantes est à peu près modale ou ne s'écarte pas trop de la moyenne. En ce qui concerne le rapport des salaires des non-ouvriers aux ouvriers, par exemple, les trois principaux (1) secteurs étudiés (machine outil, sidérurgie, papier carton) diffèrent, selon le pays, de façon assez comparable à ce que l'on constate pour l'ensemble de l'industrie. Nous avons par exemple :

<u>salaire nonouvrier</u> <u>salaire ouvrier</u> (France)	Machine outil	sidé- rurgie	papier carton	toutes industries
_____ :	1,30	1,37	1,39	1,46
<u>salaire non ouvrier</u> <u>salaire ouvrier</u> (Allemagne)				

Il apparaît simplement que la mesure de la hiérarchie que nous ferons dans ces trois secteurs minimisera légèrement la différence de hiérarchie des salaires entre la France et l'Allemagne.

Le caractère représentatif des trois secteurs est également confirmé par les autres variables. L'importance de l'effectif des non ouvriers par exemple, qui apparaît plus élevé de six points en France pour l'ensemble de l'industrie (26,9 % con-

./.

(1) Le couple d'établissements de la tannerie a été choisi parce que les deux établissements appartenaient à une même entreprise multinationale dont le siège était en Allemagne.

tre 20,9 %) alors qu'elle l'est de huit points dans la machine outil, quatre points dans la sidérurgie et quatre points dans le papier carton. Les indications concernant les autres variables de secteur peuvent être retrouvées dans l'annexe 1 au présent rapport.

Les unités de production choisies dans ces secteurs ont de façon variable la qualité d'entreprise ou d'établissement. Dans deux cas (la machine outil) nous avons comparé des entreprises (unité de production et siège social) (1). Dans les cinq autres cas il s'agit d'établissements appartenant à des entreprises multi-établissements. Dans un cas (tannerie) les deux établissements (français et allemand) appartiennent à la même entreprise allemande. Dans le papier carton allemand les deux établissements choisis appartiennent à la même entreprise.

### 2.1.2 Les couples étudiés : leur comparabilité

Les exigences du secret statistique ne nous permettent pas d'apporter ici, par des informations détaillées, la preuve de la comparabilité des unités de production qui forment chaque couple (2). Nous avons d'ailleurs attribué à chaque unité un numéro de code qui sera utilisé tout au long de ce rapport.

./.

(1) L'une des entreprises française s'est vu rattacher récemment deux petits établissements que nous n'avons pas pris en compte. Nous n'avons considéré que le siège social et le plus gros établissement.

(2) Une note confidentielle remise au Centre d'Etude des Revenus et des Coûts précise ces caractéristiques. (annexe 2). Cette note détaille également un peu plus les opérations qui visaient à assurer, lorsque cela a été nécessaire, une plus grande comparabilité.



Les deux couples de la machine outil seront numérotés 121-221 et 122-222. Les deux couples de la sidérurgie seront numérotés 132-232 et 131-231. Les deux couples du papier carton sont numérotés 111-212 et 112-211. Le couple de la tannerie est 141-241. Le numéro de l'entreprise française commence toujours par le chiffre 1, celui de l'entreprise allemande par le chiffre 2. Dans les tableaux récapitulatifs les couples seront présentés dans cet ordre sauf avis contraire.

Différentes variables ont été "contrôlées" dans chacun des couples de la comparaison. La première variable importante a été le produit fabriqué et la technologie de fabrication. Il est bien évident que des différences subsistent dans un même couple sur le type de fabrication, les séries produites, la qualité des machines ou des appareils. Telle entreprise de machine-outil française a une proportion d'appareils plus ou moins complexes que l'on ne retrouve pas exactement en Allemagne. Telle unité de première transformation des métaux a une production de qualité un peu supérieure en Allemagne et de plus petite série. Le temps consacré aux transformations du dispositif de production sera donc plus long. L'appel à la main-d'oeuvre d'encadrement plus qualifiée y sera donc plus important. On pourrait sans doute multiplier ces exemples de non comparabilité à l'intérieur de chaque couple. Nous avons essayé d'en tenir compte dans nos observations et nos commentaires. Nous sommes toutefois certains qu'ils ne remettent en aucune manière en cause la comparabilité globale des unités de production qui était notre objectif et qui donne toute leur portée

./.

aux résultats obtenus d'autre part sur les salaires et la structure d'emploi. La méthode de recherche et de constitution des couples choisie à partir d'un inventaire assez complet de chaque secteur et d'une convergence vers un ou deux couples particulièrement homogènes nous garantit de toute manière une homogénéité optimale des couples finalement retenus. Enfin, les responsables des entreprises étudiées, qui dans certains cas ont guidé notre choix, ont dans tous les cas où l'identité de l'autre entreprise leur a été révélée, reconnu la validité de la comparaison effectuée.

Quelques difficultés sont apparues en ce qui concerne la comparabilité de la tâche globale à effectuer au niveau des services administratifs et commerciaux et techniques. Dans ces cas limites nous avons dû "rectifier" la composition de l'effectif de certaines entreprises en éliminant certains salariés dans les cas où la tâche qu'ils remplissaient dans une entreprise n'était pas prévue dans l'autre. Dans le premier couple de la machine-outil (121-221) nous avons éliminé de l'effectif de l'entreprise française certains cadres commerciaux (prospecteurs) chargés d'un service de vente très développé qui n'avait pas son équivalent dans l'entreprise allemande. Dans l'entreprise allemande du premier couple de la sidérurgie (232) nous avons dû éliminer une partie non négligeable des employés et cadres administratifs et commerciaux rattachés à l'unité de production étudiée mais effectuant des tâches qui ne relevaient pas de cette unité. Dans l'un des deux établissements du papier-carton allemand (212) nous avons dû éliminer une partie des employés et cadres administratifs et commerciaux affectés à des tâches relevant de la gestion de l'ensemble des établissements du groupe. En France, toujours dans le papier-carton, nous avons dû séparer les unités produisant du papier, et

en cela comparables aux unités allemandes, d'autres unités fabricant du carton ou de la pâte. Dans tous ces cas les rectifications ont été réalisées en accord et sous le contrôle des entreprises concernées. Dans un seul cas, la tannerie française, la rectification n'a pas été opérée, bien que le service commercial qu'on y trouve corresponde à une autonomie de gestion commerciale qui n'a pas son équivalent dans l'établissement allemand.

Le fait que de telles modifications aient été, malgré tout nécessaires, illustre la difficulté qu'il y avait à trouver, même à partir d'une recherche systématique (1), des unités de production aussi comparables que le nécessitait la méthode retenue. Nous pensons que cet objectif a tout de même été atteint.

Les autres variables que nous souhaitions contrôler étaient la taille des unités de production comparées et l'implantation locale de ces unités.

En ce qui concerne la taille, la comparabilité est très bonne dans la machine outil où les unités du premier couple ont respectivement 660 et 600 salariés et celles du second couple ont chacune 500 salariés. Dans la sidérurgie les unités françaises sont un peu plus importantes que leurs homologues allemandes. Pour le premier couple (132.232), l'établissement français a 1000 salariés et son homologue allemand 800. Pour le second couple (131.231), la différence est un peu plus importante puisque l'établissement français a 7 600 salariés contre 5 200 pour son homologue allemand. Dans le papier-carton le premier couple (111.212) est composé d'une unité française de 1 000 personnes et d'une unité

./.

---

(1) En tenant compte évidemment des contraintes de choix introduites par le refus, heureusement assez rare, de certaines entreprises de collaborer à ce type d'enquête.

allemande de 600 personnes. Le second couple est composé d'une unité française de 1 300 personnes et d'une unité allemande de 830 personnes (1). Enfin les deux tanneries ont des effectifs de 260 personnes en France et 380 personnes en Allemagne.

Ces quelques chiffres montrent que les unités françaises sont en général un peu plus importantes que leurs homologues allemandes dans les couples que nous étudions. Il va de soi que cela introduit un biais dans la représentativité comparée de ces unités dans chaque secteur et dans chaque pays. Les unités de production sont en effet généralement de plus grande taille, dans un secteur donné, en Allemagne qu'en France. L'annexe 1 donne quelques précisions sur ce point. On ne peut pas dire que ce biais influence profondément la représentativité globale de notre échantillon dans les deux pays. De toute manière ce biais a été introduit au profit de la comparabilité des fabrications qui était essentielle. Tout au plus faut-il savoir que nous avons étudié des entreprises françaises de taille relativement plus élevée par rapport à leur environnement industriel que leurs homologues allemandes.

La comparabilité des marchés du travail où sont implantés les établissements de chaque couple était essentielle. Il est en effet reconnu qu'en ce qui concerne les cadres supérieurs, l'équivalence des niveaux de salaires est à peu près assurée, pour des caractéristiques comparables, sur l'ensemble d'un territoire national. Tel est le cas, comme nous avons pu le vérifier, dans les entreprises à plusieurs établissements où les salaires des cadres sont gérés par le siège social selon des systèmes de rémunérations homogènes. Il n'en va pas de même pour les ouvriers pour

./.

---

(1) Dans ces deux cas les établissements dans lesquels sont intégrés les unités françaises, sont plus importants.

lesquels chaque établissement pratique le prix du marché (1), et pour lesquels les différences entre régions ou zones géographiques risquent d'être importantes. La conséquence est que la hiérarchie des salaires risque d'être plus ouverte dans des régions à bas salaires ouvriers et plus fermée dans les régions à hauts salaires ouvriers.

Nous nous sommes donc efforcés de contrôler l'influence de cette variable. D'une façon générale les implantations des unités d'un même couple sont très comparables si l'on retient des critères assez larges : grande ville et zone très industrialisée ; villes moyennes et petite et moyenne industrie ; zone rurale et touristique. Remarquons également que les implantations des unités comparées sont très variables. En France deux sont dans la région parisienne, deux dans le nord du pays et trois dans la région Savoie-Dauphiné. L'annexe 2 donne plus de précision sur ces différents points. Il importe toutefois de signaler que dans certains cas ce contrôle a été insuffisant. Dans le premier couple de la sidérurgie par exemple, l'établissement français (132) paye de hauts salaires ouvriers (2). La hiérarchie des salaires y est assez peu ouverte. Dans l'établissement allemand correspondant, les salaires ouvriers sont à peine moyens (2). La hiérarchie que l'on mesure est donc relativement ouverte. C'est d'ailleurs pour ce couple que les différences de hiérarchie salariale seront les plus faibles. Il s'agit sans doute d'un cas limite.

./.

---

(1) Tout au moins chaque établissement pratique des salaires qui sont influencés par les salaires moyens pratiqués sur le marché local.

(2) Far rapport aux salaires observés dans les autres établissements du groupe eux-mêmes disséminés sur l'ensemble du territoire national.

Ajoutons enfin que les établissements et les entreprises comparés dans chaque couple ne diffèrent pas de façon grossière en ce qui concerne l'âge des installations et le taux de croissance de l'emploi au cours des dix dernières années (cf. annexe 2). Le contrôle simultané des variables que nous venons d'énoncer nous a permis d'établir la base de sept expériences de comparaison de structures des salaires et de l'emploi. Nous allons expliquer un peu plus en détail comment ces comparaisons ont été effectuées.

## 2.2 Les observations réalisées dans chaque couple.

Précisons tout d'abord quelle a été pour chaque entreprise la méthode de recueil des informations. Après un premier contact d'information générale, l'un des responsables de la recherche s'est rendu dans l'entreprise pour rassembler, en liaison avec le service du personnel, diverses informations dont nous donnerons la liste plus loin. Ces diverses informations ont permis, à la suite dans certains cas d'un nouveau contact avec l'entreprise, de réaliser un premier travail de mesure et de comparaison, et de rédiger une note de synthèse sur le couple dont faisait partie l'entreprise en question. Cette note a été alors envoyée aux responsables de l'entreprise. A la suite de cet envoi un nouveau contact a eu lieu entre les chercheurs et les dirigeants de l'entreprise. Ce contact a pris la forme d'une discussion sur divers aspects particuliers tenant aux qualifications, à l'organisation du travail, au marché du travail etc... Cette discussion a fréquemment suscité une nouvelle demande d'information sur certains points précis. Ces diverses phases se sont déroulées entre avril 1971 et décembre 1972. Les informations sur les salaires et sur l'emploi concernent l'année 1971.



Les informations recueillies au cours de ces diverses phases concernaient tout d'abord certaines caractéristiques individuelles des salariés. Elles concernaient ensuite quelques informations sur la structure des entreprises.

### 2.2.1 Les variables salariales et non salariales rassemblées pour chaque travailleur

L'échantillon de départ de nos observations regroupe tous les salariés de l'entreprise présents pendant le mois pour lequel ont été réalisés les relevés de salaires. Ce mois a été choisi de telle façon qu'aucune perturbation grossière (vacances) ne vienne compromettre la validité des mesures. Certains salariés ont dû alors être exclus de cette liste large. Il s'agit des apprentis (1) et des salariés dont le bulletin de salaire laissait apparaître une durée du travail très faible. L'effectif ainsi obtenu constituait la base de notre échantillon pour l'évaluation des structures d'emplois (2). En ce qui concerne les structures de salaires nous avons dû éliminer de nouveaux salariés, dont la durée du travail était inférieure à 150 heures et pour lesquels la mesure d'un salaire mensuel aurait eu une signification contestable. Ces éliminations ont été généralement de même ampleur dans les entreprises d'un même couple. Le nouvel échantillon obtenu a servi de base aux mesures de structures des salaires. Ces diverses opérations ont été réalisées à partir de l'ensemble des salariés y compris les cadres supérieurs et à l'exclusion du Directeur de l'établissement (ou de l'entreprise) et de son adjoint. Les informations concernant les cadres supérieurs ont été obtenues auprès du siège social.

./.

(1) Surtout nombreux en Allemagne mais faiblement rémunérés et considérés comme non productifs.

(2) Ces mesures concernaient donc des effectifs de salariés et non pas des flux d'heures de travail consacrées à telle ou telle tâche dans les entreprises.



### 2.2.1.1 Les caractéristiques individuelles non salariales.

Diverses caractéristiques individuelles autres que le salaire ont été rassemblées pour tous les salariés. Il s'agit de caractéristiques comme la durée du travail effective, l'ancienneté dans l'entreprise, l'âge des individus, la nationalité (1), le sexe, la classification conventionnelle, l'appellation de l'emploi, le centre de coût dans l'entreprise. Toutes ces informations ont été transcrites sur cartes perforées (à l'exclusion de l'appellation de l'emploi) et ont fait l'objet d'exploitations dont nous trouverons les résultats dans ce rapport ou dans les annexes.

D'autres informations ont été recueillies de façon moins systématique. Il s'agit de renseignements sur la progression des individus dans l'entreprise ou sur leur qualification. Dans certains cas un examen plus détaillé de l'emploi et de sa place dans la hiérarchie des fonctions a dû être effectué.

### 2.2.1.2 La mesure du salaire et les indicateurs structurels

#### 2.2.1.2.1 La mesure du salaire

##### 2.2.1.2.1.1. Salaire mensuel - salaire horaire

Les salaires ont été relevés pour tous les salariés de l'entreprise à l'exclusion du Directeur et de son adjoint. La base statistique de notre mesure du salaire est le salaire mensuel brut incluant toutes les primes ou majorations mensuelles et la cotisation du salarié au système général de Sécurité Sociale, mais excluant la cotisation patronale.

./.

(1) Pour la nationalité nous avons distingué deux catégories : les nationaux et les autres. Les travailleurs frontaliers des pays industrialisés (Autrichiens en Allemagne) ont été comptés comme nationaux.

Ce salaire mensuel brut a pu être ramené à un salaire horaire en le divisant par la durée du travail effective de chaque salarié. Tous les résultats statistiques concernant les salaires ont été calculés sur la base des deux définitions (salaire mensuel et salaire horaire). Les problèmes posés par l'utilisation de l'une ou l'autre de ces statistiques diffèrent selon la catégorie de personnel. Pour la seule population ouvrière il est préférable de comparer des salaires horaires plutôt que des salaires mensuels. Pour les non-ouvriers, collaborateurs et cadres, il semble plus judicieux de comparer des salaires mensuels. Pour les comparaisons entre ces deux catégories la référence aux salaires horaires pose quelques problèmes. En effet, si la durée effective du travail est bien connue pour les ouvriers et pour la majorité des collaborateurs, elle est plus incertaine pour les collaborateurs supérieurs et les cadres. Nous avons alors pris le parti d'attribuer aux cadres supérieurs des entreprises, la durée moyenne du travail des collaborateurs de sexe masculin. Ce choix introduit un biais dans la mesure où la durée du travail de ces collaborateurs est plus élevée en France (en Allemagne elle est souvent de 40 heures par semaine) sans que l'on puisse dire qu'il en va de même pour les cadres supérieurs. La comparaison des salaires horaire tend donc dans ce cas, en diminuant la rémunération calculée pour les cadres supérieurs français par rapport aux allemands, à amplifier artificiellement l'éventail des salaires observés en Allemagne. Nous avons donc pensé qu'il était préférable d'utiliser des salaires mensuels lorsqu'il s'agit de comparer les salaires des non-ouvriers à ceux des ouvriers. Ce choix présente évidemment lui aussi certains inconvénients dans la mesure où les durées du travail relatives des ouvriers et non-ouvriers peuvent être différentes selon les couples.

Les causes de variation introduites par ces choix ont été de toute manière contrôlées dans la mesure où tous les calculs ont été faits sur la base des deux définitions du salaire. Dans ce rapport nous donnerons les résultats obtenus par des calculs sur les salaires mensuels. Toutefois, aucune des tendances mises en évidence dans la comparaison entre les deux groupes d'entreprises ne serait remise en cause par la référence aux salaires horaires.

#### 2.2.1.2.1.2. Le contenu de la rémunération

Le salaire mensuel brut qui sert de base à nos calculs a dû être dans certains cas modifié. Il a été élargi lorsque certains salariés de l'entreprise recevaient chaque mois une indemnité de logement équivalente à un mois de loyer ou sont logés gratuitement. Ce type d'avantage a été recensé essentiellement pour les cadres supérieurs. Dans ce cas nous avons tenu compte de cet avantage en nature, périodique, et de l'indemnité qui lui correspond dans le salaire mensuel des salariés concernés. Dans certains cas, le salaire mensuel du mois de référence a été réduit d'une prime semestrielle ou annuelle qui se trouvait être versée pendant ce mois. ( prime de vacances par exemple).

Ceci nous amène à préciser que toutes les primes de périodicité annuelle ou semestrielle ont été exclues des mesures de salaires dont il est question dans ce rapport. Les primes correspondantes aux treizième ou quatorzième mois des cadres supérieurs n'ont pas été divisées par 12 pour être fictivement intégrées dans le salaire mensuel qui sert de base à nos mesures. Il en va de même pour les primes de vacances. Ce

choix résulte de notre souci d'appréhender les rémunérations courantes pratiquées dans les entreprises et qui tout en étant aussi complètes que possible sont en relation étroite et "quotidienne" avec la situation de travail. Il nous semble que les gratifications annuelles relèvent d'une autre logique, dans leur détermination et dans les relations qu'il y a entre celles-ci et la vie de travail, que celle qui conduit à la fixation des salaires mensuels régulièrement perçus. Nous avons toutefois rassemblé une documentation sur ces rémunérations pour nous assurer que leur ampleur ne risquait pas de remettre en cause les tendances qui apparaissaient d'autre part. Il apparaît alors très nettement qu'il n'en est rien et que les primes annuelles ou semestrielles ne peuvent que maintenir, amplifier dans certains cas, légèrement réduire dans d'autres, les différences entre les entreprises françaises et allemandes. Remarquons toutefois que si la prise en compte de ces rémunérations ne modifie pas les différences entre entreprises d'un même couple elle amplifie, dans chaque entreprise et dans chaque pays, l'écart qui sépare les salariés les plus défavorisés des cadres supérieurs qui bénéficient de la plus large part de ces gratifications annuelles. Une annexe à ce rapport (annexe 3) donne quelques précisions chiffrées sur l'influence de ces primes dans chaque couple.

Un autre élément aurait pu être pris en compte dans les rémunérations il s'agit des avantages en matière de retraite consentis à chaque salarié ou à chaque groupe de salariés. En fait la prise en compte de cet élément nous amène déjà à apprécier des politiques de redistribution qui vont au-delà du revenu primaire et de la contrepartie directe du travail effectué dans l'entreprise que nous voulons mesurer ici. Un tel élargissement de la définition du salaire pourrait se justifier pour deux raisons. D'une part s'il s'agissait de mesurer les coûts totaux relatifs pour les entreprises des différentes catégories de

salariés ou des différents individus. Une telle mesure n'était pas dans nos objectifs. Elle pourrait être intégrée dans une analyse secondaire des résultats obtenus soit comme amélioration des mesures soit comme facteur explicatif éventuel des différences de revenus primaires que nous avons appréhendées. Il pourrait s'agir d'autre part de mieux mesurer les revenus réels des salariés que nous comparons en intégrant par exemple les revenus différés que sont les droits à la retraite accumulés pendant la vie de travail. Il faudrait alors aller bien au-delà et aborder tout le système de redistribution interne et externe aux entreprises. (fiscalité, prestations familiales, assurance maladie, prestations fournies par les Pouvoirs Publics etc...).

Dans ces deux cas les développements envisagés constituent peut-être un complément indispensable à nos observations. Ils constituent également un autre sujet d'étude. Nous nous limiterons donc ici à la comparaison, dans les entreprises françaises et allemandes, des inégalités du revenu primaire total versé chaque mois comme contrepartie directe du travail effectué. C'est donc pour ce type d'inégalité et pour celui-ci seulement, que nous prétendons avoir décelé dans cette étude des différences entre les entreprises des deux pays.

#### 2.2.1.2.2. Les indicateurs de la structure des salaires

Nous avons marqué dans l'introduction à ce rapport la différence que nous faisons entre la hiérarchie des salaires appréciée comme un écart entre groupes de salariés extrêmes et la structure interne des salaires. La référence au premier indicateur est certes présente dans nos mesures car tous les salaires relatifs que nous pourrions observer s'inscrivent inévitablement dans une structure inégalitaire globale qu'exprime assez bien la mesure d'un écart extrême. Il s'agit toutefois de



dépasser cette observation trop pauvre pour proposer tout un ensemble d'indicateurs, de rapports et d'indices de dispersion qui constituent par leur réunion ce que nous entendons par structure interne des salaires. Il n'est pas nécessaire de donner ici une définition a priori et abstraite de la liste de ces indicateurs et de ce que nous entendons par structure interne des salaires. Les résultats que nous proposerons répondront de façon beaucoup plus concrète et opératoire à ce besoin. Nous pouvons simplement dire que les coefficients de variation (rapport d'un écart-type à la moyenne) (1), les rapports entre salaires moyens et les histogrammes représentatifs des distributions de salaires individuels, constituent les bases de nos observations en matière d'inégalités de salaires. L'essentiel réside alors dans le choix des catégories selon lesquelles on regroupe les salariés, entre lesquelles et dans lesquelles on calcule des ratios, des coefficients de variation ou on trace des histogrammes. Il importe donc de donner quelques précisions à leur sujet.

### 2.2.2 Les informations d'entreprise : méthodes de partition

Les catégories de la partition des entreprises se fondent sur deux types de cloisonnements : sectoriels et catégoriels ou hiérarchiques.

#### 2.2.2.1 Les cloisonnements sectoriels

La méthode de choix des cloisonnements sectoriels est fondée sur la connaissance des rattachements de chaque

./.

---

(1) Ces coefficients de variation ont été calculés sur les salaires et non pas sur les logarithmes comme pouvait y inciter la forme gaussio-logarithmique des distributions observées. Un autre choix n'aurait évidemment rien changé aux différences observées.

salarié à des centres de coût ou à des micro-secteurs définis par les entreprises. Les organigrammes détaillés ont également été utilisés particulièrement pour l'affectation des cadres supérieurs.

Dans la majorité des cas chaque établissement a été divisé en quatre secteurs fonctionnels : la production ; l'entretien (et l'énergie) ; le secteur technique et le secteur administratif et commercial. Dans un certain nombre de cas (les grosses unités de la sidérurgie) ce découpage n'a pas permis de classer certains ouvriers et employés que nous avons alors rattachés à un secteur divers (mouvement, cimenterie) non pris en compte dans nos études sectorielles. Nous avons dû faire divers choix en ce qui concerne la répartition des salariés dans ces secteurs.

Le premier choix portait sur la prise en compte des ouvriers dans les secteurs techniques et administratifs et commerciaux. La proportion des salariés ayant le statut d'ouvrier dans ces secteurs est variable et leur prise en compte aurait considérablement faussé les calculs de dispersion des salaires. Une interprétation correcte des résultats aurait alors supposé une étude détaillée de chacun de ces secteurs pour examiner quelle était la signification d'une éventuelle substitution des ouvriers aux non-ouvriers ou inversement selon les entreprises. Une telle étude dépassait nos objectifs et nos possibilités. Nous avons donc décidé de centrer nos observations par secteur sur la population non-ouvrière des secteurs techniques, administratifs et commerciaux en y opposant les non-ouvriers ayant des tâches d'exécution à ceux qui ont des tâches d'encadrement. Ce choix n'exclut pas quelques remarques, qui resteront marginales, sur la substitution entre des non-ouvriers et ouvriers dans ces secteurs non productifs particulièrement le secteur technique.



Nous avons évidemment réservé nos analyses de la population ouvrière et de sa position hiérarchique à l'étude du secteur productif (production, entretien).

Le second choix concernait l'affectation des non-ouvriers aux différents secteurs. En ce qui concerne les cadres supérieurs, la connaissance des organigrammes nous a permis de faire une affectation correcte. En ce qui concerne les non-ouvriers - non-cadres, un problème se posait lorsque ceux-ci (techniciens ou administratifs) étaient rattachés à des centres de coût relevant du secteur productif (production ou entretien). Dans ce cas nous avons choisi de rattacher ces salariés à leurs homologues affectés à des centres de coût relevant principalement de fonctions techniques ou administratives. Il apparaît donc que les regroupements de populations dits sectoriels, rassemblent plutôt des salariés à qui leur qualification attribue des fonctions comparables dans l'entreprise (assistance technique, travail administratif) (1). De tels regroupements ont une double signification : interne par le type de fonction assumée ; externe par le type de formation et de qualification demandées sur le marché du travail. Le secteur productif se trouve alors ramené, dans une définition restreinte, aux ouvriers et à leur encadrement. Encore faut-il préciser que seul l'ensemble des salariés administratifs et commerciaux sera étudié en tant que tel. L'étude du secteur productif nous amènera en fait à regrouper successivement les ouvriers, l'encadrement d'autorité et les fonctionnels techniques.

./.

---

(1) Nous verrons que dans certains cas limites (principalement dans les entreprises allemandes) cette séparation est délicate et cette difficulté à distinguer par exemple l'encadrement d'autorité de l'encadrement technique a justement une signification qui dépasse de simples problèmes de classement.

#### 2.2.2.2 Les cloisonnements catégoriels

Trois séries d'informations nous ont guidés dans nos partitions catégorielles : les appellations d'emplois ; les catégories conventionnelles et les organigrammes.

Les catégories conventionnelles ont permis une première ventilation en trois classes : les ouvriers, les collaborateurs et les cadres supérieurs. (hors tarif en Allemagne). A l'intérieur de ces catégories nous avons pu distinguer divers niveaux hiérarchiques. Pour les ouvriers nous avons retenu les catégories du système Parodi dans les entreprises françaises et leurs équivalents les plus précis dans les entreprises allemandes. Dans ce second cas le choix décisif était celui de la catégorie charnière entre les ouvriers non qualifiés et les qualifiés. Dans la métallurgie c'est la classe de tarif N°7 qui a été généralement retenue comme première classe de main-d'oeuvre qualifiée (1). Dans le papier-carton les classes III, II et I ont été successivement assimilées aux catégories OP1, OP2, OP3.

Les non-ouvriers-non-cadres ont été distingués par leur niveau de qualification et leur fonction dans l'entreprise. En Allemagne nous avons trois hiérarchies. Celle des contremaîtres (Meisters) où l'on distingue quatre niveaux : M1, M2, M3, M4. Celles des techniciens et des administratifs dans chacune desquelles on distingue six niveaux (T1....T6 ou K1....K6) (2). En France nous avons la hiérarchie unique des coefficients accompagnée des appellations d'emplois qui distinguent les fonctions et la hiérarchie dans ces fonctions.

./.

(1) Les classes 1 à 6 étant assimilées aux catégories OS et manoeuvres.

(2) Un septième niveau T7, K7 est quelquefois prévu.

Les appellations d'emplois ont surtout été utilisées pour regrouper certains salariés ayant des métiers comparables et pour distinguer certains collaborateurs ayant des fonctions hiérarchiques : chef de section, chef de groupe, etc... La connaissance simultanée des appellations d'emplois et des positions dans l'organigramme nous a enfin permis de situer aussi bien que possible les positions de cadres supérieurs et plus particulièrement les différences qui séparent de ce point de vue les entreprises françaises de leurs homologues allemandes.

Précisons pour terminer que nos contacts avec les entreprises nous ont permis de préciser de nombreux points concernant la signification plus précise de certaines fonctions, la tâche exacte de certaines catégories, l'articulation de certains services. Aucune étude de poste n'a été réalisée mais nous nous sommes efforcés de comprendre comment les différences dans l'organisation et la conception du travail telles que nous avons pu les percevoir devaient impliquer des emplois différents pour des appellations et des niveaux hiérarchiques apparemment comparables. Ce souci de ne pas réduire et limiter nos observations et nos analyses par des observations ponctuelles dont la rigueur n'est souvent qu'une apparence a été une constante de cette étude. La recherche des tendances fortes qui distinguent les deux types d'entreprises nous a conduits à un type d'observation où l'essentiel réside dans la comparabilité globale (sur laquelle nous nous sommes montrés aussi exigeants que possible) et où les différences n'ont un intérêt et un sens que si elles sont importantes et régulières. Si les différences mises en évidence

ne répondaient pas à cette exigence, d'autres mesures plus minutieuses s'imposeraient. Il s'agirait alors d'une autre recherche avec d'autres objectifs.

### 3. LES TENDANCES GENERALES DE LA COMPARAISON

Dans ce premier chapitre de présentation des résultats nous proposons une approche systématique des comparaisons effectuées. Cette approche se caractérise par le fait que les partitions construites pour mesurer la structure des salaires et des emplois sont les mêmes dans toutes les unités de production et tendent par là à ignorer, ou à masquer, l'originalité de chaque organisation du travail, et les différences tenant à la signification des catégories dans chaque organisation. Ces différences qui rendent toute comparaison de salaire à la limite impossible sont pourtant profondément révélatrices de ce qui est essentiel pour dégager la signification et les causes profondes des structures de salaires observées dans chaque pays. Cette approche "plus compréhensive" sera privilégiée dans le prochain chapitre où nous essayerons d'approfondir les principales différences qu'une première observation systématique aura permis de dégager. Une telle observation systématique nous paraît être en effet un préalable utile à condition que l'on garde une conscience claire de ses limites. Cette utilité est évidente pour plusieurs raisons.

- Tout d'abord seule cette approche systématique à partir

./.

de catégories d'emplois que l'on retrouve dans toutes les entreprises permet un véritable test statistique de "l'effet national" sur la structure des salaires. La multiplication d'indicateurs et de ratios que l'on peut comparer à l'intérieur de chaque couple, et dans tous les couples, permet de distinguer avec un maximum de rigueur les différences entre les deux pays des variations qui relèvent de l'influence de variables d'entreprise non contrôlées par l'expérience.

- En second lieu une telle approche à partir de regroupements larges qui conduisent à prendre en compte l'ensemble des salaires des entreprises permet de déceler avec plus de sûreté les caractéristiques structurelles de la distribution des salaires : distances salariales moyennes entre catégories ; importance des recouvrements entre distribution de salaires de grandes catégories de personnel ; taux d'inégalité des salaires à l'intérieur de groupes de salariés ayant d'importantes caractéristiques communes (les ouvriers), etc.... Un examen plus fin des articulations hiérarchiques, de la répartition des tâches et de la structure des rémunérations pour des groupes plus restreints qui aurait été effectué dès le début de notre analyse n'aurait pas pu prétendre à une telle exhaustivité. Notons également qu'une telle progression du niveau le plus global (l'unité de production) vers le particulier (l'organisation du travail ou des rapports hiérarchiques dans les ateliers) est dans la logique de la démarche désagrégative que nous avons choisi d'adopter.

- Enfin les catégories de regroupement que nous avons choisi de retenir ont, au moins pour certaines d'entre elles, une signification qui dépasse celle que l'on peut leur donner au



niveau de l'entreprise. Il s'agit alors essentiellement des premières catégories que nous avons retenues et qui distinguent les ouvriers des non-ouvriers, parmi ces derniers ceux qui ont le statut de cadre et ceux qui ne l'ont pas, et enfin dans chacune des catégories (à l'exclusion des cadres) les hommes des femmes. Dans un deuxième temps nous ferons intervenir d'autres regroupements plus complexes qui se définissent par des critères de secteur, de statut, de fonction et de qualification. Ces catégories d'emplois ont été choisies parce qu'on peut les retrouver sans difficulté et à partir de frontières assez bien définies dans toutes les entreprises françaises et allemandes de l'échantillon. Ces regroupements seront les suivants : cadres de production ; cadres du secteur administratif et commercial ; contremaîtres de production ; collaborateurs (1) des services techniques ; collaborateurs du secteur administratif et commercial de sexe féminin ; ouvriers qualifiés d'entretien ; ouvriers spécialisés de production.

Nous n'étudierons pas immédiatement l'influence des différents regroupements que nous venons de définir. Il nous faut tout d'abord commenter les caractéristiques générales de dispersion des salaires individuels pour l'ensemble des salariés.

---

1) Lorsque nous employerons le terme de collaborateur, il s'agira de désigner des salariés qui n'ont ni le statut d'ouvrier, ni celui de cadre. Dans l'ensemble de l'établissement, ces salariés sont habituellement désignés sous le sigle ETDAM (employés, techniciens, dessinateurs, agents de maîtrise). Lorsqu'il s'agit d'un seul secteur, nous les désignerons par le terme "collaborateur" en précisant le secteur d'appartenance. Il sera entendu, sauf précision contraire, que cette population comprend les employés d'exécution et la maîtrise. Elle exclut les cadres et les ouvriers.



Le résultat obtenu à ce niveau est essentiel compte tenu de notre méthode de formation des couples d'entreprises et tout particulièrement du fait que nous nous sommes efforcés de ne comparer que des unités de production où la tâche globale à réaliser était aussi identique que possible. Il est donc important d'examiner dans quelle mesure le taux d'inégalité entre les individus qui concourent à ces mêmes tâches est différent dans les deux pays étudiés.

### 3.1. La dispersion des salaires pour l' ensemble des salariés.

Deux types de résultats distinguent les entreprises (1) françaises et allemandes : l'ampleur des différences de salaires, et la forme des distributions de salaires.

3.1.1. En ce qui concerne l'ampleur des différences nous avons calculé deux indicateurs qui nous ont paru significatifs. Leurs valeurs sont portées dans le tableau de la page suivante.

---

1) Dans la suite de ce rapport nous employerons alternativement les termes entreprise, établissement ou unité de production. Dans chaque cas nous nous référons aux collectivités de salariés qui ont été définies au chapitre préliminaire et qui composent les 7 couples de notre échantillon.

TABLEAU 1.  
Ensemble des salariés.

	121	221	122	222	132	232	131	231
. Coefficient de variation (%)	50	25	45	22	37	28	39	27
. <u>Centile sup.</u> <u>Décile infér.</u>	5,3	2,7	4,5	2,4	3,8	2,8	3,9	2,7

TABLEAU 1. (1).

	111	212	112	211	141	241
. Coefficient de variation (%)	39	26	39	25	44	18
. <u>Centil supér.</u> <u>decile infér.</u>	5,1	2,4	3,7	2,6	5,5	2,0

Ces résultats établissent de façon incontestable l'existence de différences importantes, régulières et conver-

- 
- 1) Les résultats concernant les 7 couples seront toujours présentés sous la même forme dans ce chapitre. La première entreprise de chaque couple est l'entreprise française. Les deux premiers couples appartiennent au secteur de la machine-outil ; les troisième et quatrième couples au secteur de la sidérurgie ; les cinquième et sixième couples au secteur du papier-carton ; le septième couple au secteur de la tannerie.

vergences d'inégalité des salaires entre les entreprises françaises et allemandes. Dans tous les couples la dispersion de salaires est très sensiblement plus importante en France. Dans certains cas (1er, 2ème et 7ème couple) l'ampleur des différences varie du simple au double. Dans le cas où les inégalités de salaires sont les plus comparables, l'écart est encore de 11 points sur un coefficient de variation de l'ordre de 30 %. Les résultats donnés ici et dans la suite de ce rapport concernent, sauf précision contraire, les salaires mensuels. Nous avons expliqué les raisons de ce choix dans le chapitre préliminaire (Cf. 2.). Notons toutefois que les résultats concernant les salaires horaires, disponibles dans des notes par couple annexes à ce rapport, conduisent à des observations tout à fait semblables à celles du tableau 1. L'écart entre les entreprises françaises et allemandes est légèrement réduit dans un couple et amplifié dans deux autres couples.

Les différences observées vont d'ailleurs au delà de ce que nous avons posé initialement comme exigences pour conclure à l'existence d'un "effet national" sur la hiérarchie des salaires. En effet, si des différences importantes apparaissent d'un pays à l'autre à l'intérieur de chaque couple, ces différences demeurent si l'on compare tous les établissements français et tous les établissements allemands. Le coefficient de variation maximum observé en Allemagne est de 28 % et le coefficient de variation minimum observé en France est de 37 %. L'entreprise allemande pour laquelle - pour des raisons de technologie, taille, organisation du travail, marché du travail - les salaires sont les plus dispersés a encore un taux d'inégalité sensiblement inférieur à celui observé dans l'entreprise française ou celui-ci est - en fonction de l'influence des mêmes variables - le plus

bas (1). On peut d'ailleurs remarquer que les indicateurs de dispersion, très différents entre pays, présentent une assez bonne homogénéité entre les 7 entreprises d'un même pays. On peut donc presque parler d'un taux "normal" de dispersion des salaires propre à chaque pays et dont l'expérience montre qu'il diffère fortement entre la France et l'Allemagne.

Ces résultats apportent donc doublement la preuve d'un "effet national" sur les inégalités de salaires qui apparaissent dans les unités de production. Ce double niveau de vérification statistique - intra couple et inter couple - ne sera pas toujours atteint dans la suite. Il le sera toutefois assez fréquemment, et nous ne nous attacherons pas toujours à le souligner comme nous l'avons fait ici.

3.1.2. La forme des distributions de salaires diffère aussi sensiblement entre les deux pays. Celles-ci sont beaucoup plus dissymétriques dans les entreprises françaises comme le montre la simple observation des histogrammes joints à ce rapport et dont nous donnons deux exemples dans les pages qui suivent. Le calcul du rapport entre le centile supérieur et la moyenne de l'ensemble des salaires (Cf. tableau 2) permet de préciser la différence entre les deux types d'entreprises.

---

1) Notons d'ailleurs que ces cas extrêmes se retrouvent dans le même couple pour lequel nous savons qu'il y a des différences sensibles entre les marchés du travail en France et en Allemagne. Dans le cas français, l'établissement est implanté dans une région où les salaires ouvriers sont moyens par rapport à ceux payés dans les autres établissements du groupe.

TABLEAU 2.  
Ensemble des salariés.

	121	221	122	222	132	232	131	231
<u>Centile sup.</u> moyenne	3,45	1,73	3,0	1,83	2,76	2,06	2,90	2,10

TABLEAU 2.  
Ensemble des salariés.

	111	212	112	211	141	241
<u>Centile supér.</u> moyenne	3,5	1,90	2,67	2,12	4,0	1,65

Ces résultats montrent que les plus hauts salaires des entreprises françaises atteignent des niveaux qui sont de 3 à 4 fois supérieurs au salaire moyen. Dans les entreprises allemandes ce rapport varie plus modestement entre 1,5 et 2,2. Nous verrons par la suite que ces différences traduisent l'existence d'un traitement spécifique des salaires des cadres en France alors que la catégorie correspondante en Allemagne ne semble pas faire l'objet d'un traitement aussi différencié par rapport aux autres catégories de personnel.

Ces premières mesures mettent donc déjà en évidence des différences importantes de "comportements

hiérarchiques" dans des collectivités de travailleurs concourant à une même tâche globale . Nous allons abandonner maintenant la simple description statistique pour caractériser ces comportements vis à vis de catégories concrètes.

3.2. Les différences de salaires entre catégories définies par leur statut.

3.2.1. Le travail ouvrier et le travail non ouvrier : leur inégale valorisation.

La délimitation d'une frontière indiscutable entre les deux catégories ouvriers et non ouvriers posait un premier problème qui a été résolu en faisant référence à la classification conventionnelle adoptée par les entreprises elles-mêmes. Ont été classés comme non-ouvriers dans les entreprises françaises les salariés cadres supérieurs et les salariés classés dans les catégories des ETDAM (employés, techniciens, dessinateurs, agents de maîtrise). Dans les entreprises allemandes nous avons mis dans la catégorie non-ouvrier tous les salariés classés "hors-tarif" et les salariés classés dans les catégories conventionnelles des "Meister" (M), Kaufmännische Angestellte (K) et Technische Angestellte (T). Ces choix systématiques n'empêchent pas que se posent des problèmes de frontière particulièrement pour les chefs d'équipe ou les agents techniques de faible qualification que certaines entreprises, généralement allemandes, classent parmi les ouvriers tandis que les entreprises françaises pourraient les classer parmi les non-ouvriers. Nous reviendrons sur ces problèmes de comparaisons des tâches effectives des travailleurs dans le prochain chapitre.



Pour le moment nous ne retiendrons que les seules classifications statutaires.

Nous avons enfin considéré, bien que sur ce point également des problèmes de frontière se posent, que le travail ouvrier pouvait être assimilé au travail manuel par opposition au travail fourni par les autres catégories de personnel.

Le second problème était posé par la présence d'une population féminine généralement peu nombreuse mais dont la proportion parmi les deux populations comparées et la position salariale varient entre les deux pays. Nous avons jugé que cette population posait des problèmes spécifiques qu'il fallait examiner séparément et nous l'avons exclue des comparaisons salariales aussi bien entre non-ouvriers et ouvriers qu'entre ouvriers, collaborateurs et cadres.

#### 3.2.1.1. Les différences de salaires entre ouvriers et non-ouvriers.

Quelques indicateurs, présentés dans le tableau 3, permettent de situer assez bien les positions relatives des deux structures de salaires en France et en Allemagne.



TABLEAU 3.

Ouvriers et non ouvriers de sexe masculin.

	121	221	122	222	132	232	131	231
• $\frac{\text{sal. moyen NO}}{\text{sal. moyen O}}$	1,89	1,21	1,73	1,23	1,64	1,49	1,47	1,42
• $\frac{\sigma}{m}$ (non ouvr.) (1)	50	27	52	21	36	27	45	35
• $\frac{\sigma}{m}$ (ouvrier) (1)	18	23	18	17	18	14	15	14
• $\frac{\text{Decile sup. NO}}{\text{Decile sup. O}}$	2,6	1,3	2,2	1,2	1,8	1,7	1,8	1,4

1) en %

TABLEAU 3.

Ouvriers et non-ouvriers de sexe masculin.

	111	212	112	211	141	241
• $\frac{\text{sal. moyen NO}}{\text{sal. moyen O}}$	1,74	1,53	1,65	1,51	1,81	1,28
• $\frac{\sigma}{m}$ (non ouvrier) (1)	35	27	41	32	51	17
• $\frac{\sigma}{m}$ (ouvrier) (1)	17	13	24	14	16	14
• $\frac{\text{Decile supér. NO}}{\text{Decile supér. O}}$	2,4	1,6	2,1	1,8	2,2	1,4

1) en %

Cet ensemble de résultats révèle en effet une tendance forte que l'on peut résumer en disant que les deux structures de salaires, ouvriers et non ouvriers, se distinguent assez nettement en France tandis qu'elles marquent une plus grande ressemblance dans les entreprises allemandes. Cela apparaît en premier lieu par la plus grande distance salariale moyenne qui sépare les ouvriers des non-ouvriers dans les entreprises françaises. Cette distance varie entre 50 % et 80 %, en France, tandis qu'en Allemagne un écart moyen est atteint une seule fois et que dans trois entreprises celui-ci n'est que de 25 %. Cela apparaît également par une moindre différence entre les deux populations du point de vue de l'ampleur des différences de salaires que l'on y observe. Les inégalités de salaires restent dans tous les cas plus importantes pour la population non-ouvrière mais le rapport entre les deux coefficients de variation est beaucoup plus faible pour les entreprises allemandes, tendant même vers 1 dans trois d'entre elles. Ces constatations statistiques nous semblent avoir une grande importance puisqu'elles montrent que dans un certain nombre d'entreprises allemandes tout se passe presque comme si il y avait un seul type de structure salariale pour le travail manuel et le travail non manuel. Le type de travail effectué n'apparaît plus alors dans ces cas limites comme une catégorie significative et discriminante du point de vue de la structure salariale. Au contraire ce clivage entre travail manuel et travail non manuel est toujours particulièrement discriminant du point de vue salarial dans les entreprises françaises. Cette observation est confirmée par le quatrième indicateur proposé qui montre clairement comment dans les entreprises françaises la structure des salaires de la population non-ouvrière se distingue nettement au moins pour le personnel le mieux rémunéré, des niveaux maxima auxquels

peuvent prétendre les travailleurs manuels.

Cette approche en terme de distance salariale conduit donc à des résultats assez suggestifs. Elle nous paraît toutefois insuffisante pour appréhender toutes les dimensions de la place du travail manuel dans les entreprises des deux pays. Il apparaît, par exemple, que les résultats que nous venons de donner ne seraient pas sensibles à une augmentation ou à une diminution du poids de l'effectif non-ouvrier dans les entreprises comparées. Or il est bien évident que de telles différences d'effectifs de non-manuels doivent être incorporées dans une mesure de la place du travail manuel dans les unités de production. C'est ce que nous allons essayer de faire maintenant.

### 3.2.1.2. Le travail manuel dans l'ensemble de l'entreprise.

Une mesure simple de la part des travailleurs non-manuels dans les effectifs des 14 établissements comparés révèle l'une des différences essentielles observées dans cette étude. Il apparaît en effet que la population de travailleurs non-manuels est dans la quasi totalité des cas beaucoup plus importante dans les entreprises françaises. Nous reviendrons longuement sur la signification de cette différence en précisant quelles catégories de personnel sont plus particulièrement concernées et par là quelles sont les relations, autres que simplement arithmétiques, que l'on peut établir entre ce résultat et l'inégale dispersion des salaires individuels dans les deux pays. Il est toutefois important à ce niveau de l'analyse de préciser les conséquences de cette différence sur la mesure de la valorisation du travail manuel dans l'entreprise. Le tableau 4 propose, outre le pourcentage de

personnel non-ouvrier, deux indicateurs synthétiques que nous allons commenter.

TABLEAU 4.

Ouvriers et non ouvriers

	121	221	122	222	132	232	131	231
. % de non ouvriers	28	14,3	26	29	25,5	18,6	34,2	18,4
. <u>salaire ouvrier</u> sal. moyen tous salariés	0,82	1,03	0,86	0,96	0,86	0,94	0,88	0,94
. H (1) (en %)	21	2,5	19	9	19,5	14	18	10,8

TABLEAU 4.

Ouvriers et non ouvriers

	111	212	112	211	141	241
. % de non ouvriers	23,0	15,5	19,2	11,8	25	7
. <u>salaire ouvrier</u> sal. moyen tous salariés	0,90	0,95	0,91	0,97	0,88	0,98
. H (1) (en %)	18	10,5	12,3	7,5	16,6	4

1/ La définition de H est donnée à la page 55.

./.

Le premier rapport calculé ( $\frac{\text{salaire moyen ouvrier}}{\text{sal. moyen tous salariés}}$ ) tient simultanément compte de l'inégale valeur du rapport des salaires moyens entre non-ouvriers et ouvriers et de l'inégale proportion de non-ouvriers dans la population totale. La convergence des deux effets conduit aux résultats de la ligne 2 du tableau 4 qui confirment, en les amplifiant, les observations déjà faites. La tendance générale que l'on observe dans les entreprises allemandes à une assez grande proximité du salaire moyen ouvrier et du salaire moyen général illustre le fait que les entreprises allemandes ont eu tendance à maîtriser à la fois par la définition des emplois et la politique des salaires le développement d'une structure des salaires différente de celle habituellement appliquée aux travailleurs manuels. Ce contrôle n'a sans doute pas été le fruit d'une politique consciente et délibérée. L'étude approfondie de ses mécanismes fondamentaux serait sans doute d'un grand intérêt. Au contraire la distance plus importante, le "décrochage" que l'on observe entre le salaire moyen ouvrier et le salaire moyen global dans les entreprises françaises montre que celles-ci n'ont pas pu, ou pas voulu, maîtriser le développement, et la valorisation, de ces "autres salaires" que nous essaierons de mieux caractériser par la suite. De toute manière une réflexion plus approfondie sur les conditions dans lesquelles apparaissent, ou n'apparaissent pas, des emplois qui justifient un niveau de salaire différent dans les entreprises nous paraît être l'un des prolongements théoriques naturels de cette recherche.

Le dernier indicateur que nous avons calculé prétend justement apporter une mesure plus précise et sensible de l'importance de cette population. Nous avons en effet chiffré, à partir d'un indicateur hiérarchique H, ce que représentait, en pourcentage

des travailleurs de sexe masculin de chaque établissement, les salariés dont la rémunération est plus élevée que le décile supérieur des ouvriers de sexe masculin. Ce ratio nous donne donc une mesure de l'ampleur prise par les salariés dont la rémunération se distingue structurellement de celle des travailleurs manuels. Si ce ratio est nul (ou négligeable), on peut considérer que le problème de la valorisation ou dévalorisation du travail manuel ne se pose pas puisque sa forme de rémunération est la référence unique de l'entreprise. Si ce ratio est élevé, ou s'il s'accroît dans le temps, il nous paraît normal de considérer cela comme un signe de dévalorisation accrue du travail manuel. Les résultats que nous observons pour H dans les entreprises françaises marquent de façon spectaculaire la plus grande part prise en France par la population des "autres salariés" que leur position salariale distingue des travailleurs manuels.

Nous avons donc

$$H = \frac{\text{Effectif des salariés tels que } s > S}{\text{Effectif total des salariés de sexe masculin}}$$

avec S = décile supérieur des salaires ouvriers.

Ces autres salaires que nous proposons d'appeler la hiérarchie d'encadrement constituent un groupe qui représente un pourcentage toujours élevé de l'effectif salarié total dans les entreprises françaises. En revanche cette hiérarchie d'encadrement a un poids minimum (1) dans les entreprises allemandes. En fait,

---

1) Encore faut-il être prudent dans ce domaine puisqu'une première observation effectuée sur une unité sidérurgique italienne montre que le poids de cette hiérarchie d'encadrement y est encore plus bas qu'en Allemagne et tend à se réduire encore.



l'existence de cette hiérarchie d'encadrement, son poids plus important et sa valorisation plus grande dans les entreprises françaises posent un problème qui va au-delà de la place du travail manuel. Il s'agit en fait de l'opposition entre le travail d'exécution et la hiérarchie d'encadrement. La conclusion que nous proposons ici, sur laquelle nous reviendrons longuement, est que l'opposition entre ces deux catégories de tâches est plus forte en France qu'en Allemagne.

### 3.2.2. Les différences de salaires entre catégories conventionnelles.

Les conventions collectives et les accords de salaires distinguent dans les deux pays trois catégories : les ouvriers, les collaborateurs (ETDAM) et les cadres ou hors-tarif. Dans le paragraphe précédent, nous avons comparé les ouvriers d'une part et les deux autres catégories regroupées d'autre part. Le premier intérêt de ce nouveau découpage est donc de distinguer les cadres des collaborateurs non-cadres. On peut toutefois aussi se demander si l'exclusion de la catégorie des cadres de l'ensemble des non-ouvriers, ne va pas modifier sensiblement les rapports entre les ouvriers et ces non-ouvriers chargés des tâches d'exécution et d'encadrement moyen que sont les collaborateurs. C'est ce dernier point que nous étudierons tout d'abord. Nous examinerons ensuite la différence entre collaborateurs et cadres supérieurs.

./.



3.2.2.1. Les salaires des ouvriers et des collaborateurs (ETDAM).

3.2.2.1.1. Observations statistiques.

Nous retrouvons, un peu atténués, les résultats que nous avons obtenus dans la comparaison entre ouvriers et non-ouvriers. De la même manière que précédemment, on peut par exemple montrer que la distance salariale entre les deux catégories est plus forte en France. Nous voudrions toutefois un peu nuancer cette constatation. Les résultats du tableau 5 fournissent la base statistique de nos remarques.

TABLEAU 5.

Ouvriers et collaborateurs  
(sexe masculin)

	121	221	122	222	132	232	131	231
· $\frac{\text{sal. moyen collaborateur}}{\text{sal. moyen ouvr.}}$	1,52	1,13	1,47	1,21	1,49	1,37	1,32	1,28
· $\frac{\text{Decile sup. collaborateur}}{\text{Decile sup. ouvr.}}$	1,62	1,02	1,51	1,19	1,47	1,43	1,56	1,46
· $\frac{\text{Decile sup. ouvr.}}{\text{Decile inférieur collaborateur}}$	1,13	1,50	1,10	1,31	1,19	1,21	1,42	1,11
· $\frac{\sigma}{m}$ collaborateur(1)	21	14	22	16	21	23	30	26
h (2)	15,6	1,1	15,9	8,3	16,8	9,8	15,9	7,2

1) en %

2) Voir page suivante.

TABLEAU 5.  
Ouvriers et collaborateurs  
(Sexe masculin)

	111	212	112	211	141	241
. $\frac{\text{salaire moyen colla-}}{\text{borateur}}$ $\frac{\text{salaire moyen ouvrier}}$	1,54	1,41	1,58	1,32	1,28	1,28
. $\frac{\text{Décile supérieur coll.}}{\text{Décile supér. ouvrier}}$	1,59	1,59	1,99	1,50	1,50	1,40
. $\frac{\text{Décile sup. ouvrier}}{\text{Décile infér. collabor.}}$	1,14	1,16	1,23	1,14	1,09	0,90
. $\frac{o}{m}$ (collaborateur) (1)	22	20	34	22	22	17
. h (2)	15,3	6,8	10,9	5,6	8,0	4,0

1) en %

2) Nous avons  $h = \frac{\text{Effectif de collaborateurs tels que } s > S}{\text{Effectif salariés de sexe masculin}}$

avec  $S =$  décile supérieur des ouvriers.

La première ligne de ce tableau apporte la confirmation de l'inégale distance salariale moyenne entre les deux catégories dans les deux pays. Cette même tendance est précisée par la mesure du rapport entre les déciles supérieurs des distributions de salaires qui est toujours plus élevé en France. En revanche, à partir de l'indice de la troisième ligne, la mesure de la dévalorisation salariale des collaborateurs les plus mal payés par rapport aux ouvriers les plus favorisés (et il en

./.

serait de même par rapport aux ouvriers "médiants") conduit à des différences plus faibles et surtout sans régularité entre les deux pays (1). Il n'est donc pas possible de conclure sans nuance à une meilleure position des travailleurs non manuels non-cadres dans les entreprises françaises. Une telle conclusion est valable "en moyenne" et pour les agents les mieux rémunérés qui représentent le personnel hautement qualifié et le personnel qui exerce une fonction de commandement. En ce qui concerne le personnel d'exécution non-manuel, il semble bien que sa position soit comparable dans les deux groupes d'entreprises sauf dans le cas d'entreprises françaises où la tendance à une valorisation du travail non-manuel est trop marquée.

La situation que nous venons de décrire n'est possible que parce que les inégalités de salaires entre les différentes fonctions de collaborateurs de commandement et de haute technicité d'une part, d'exécution d'autre part, sont plus fortes en France. (Cf. quatrième ligne du tableau 5). Ce résultat confirme la remarque que nous avons déjà faite à la fin de la section précédente (Cf. 3.2.1.) sur l'opposition plus marquée et plus importante dans les entreprises françaises entre hiérarchie d'encadrement et fonctions d'exécution. Cette dernière catégorie concernant aussi bien le travail manuel dans son ensemble que le travail non-manuel faiblement qualifié.

Nous avons enfin calculé un indicateur comparable

---

1) Ces différences sont en faveur des collaborateurs français dans 4 cas et des collaborateurs allemands dans 3 cas.

au pourcentage H déjà évalué au paragraphe précédent. Ce nouvel indicateur (h) nous montre que malgré l'exclusion des cadres supérieurs de la population non-ouvrière des différences très importantes subsistent entre les deux pays quant à l'importance relative des salariés dont la fonction semble justifier, selon les critères d'évaluation en vigueur, un salaire différent du maximum atteint par les travailleurs productifs.

Les deux catégories que nous venons de comparer correspondent à l'ensemble de l'éventail hiérarchique couvert dans les deux pays par les accords de salaires. Il nous paraît donc utile de proposer un examen rapide de ce que prévoient, dans les deux pays, les accords conventionnels. Nous pourrions peut être alors établir des relations entre le contenu de ces accords et les résultats que nous venons d'énoncer.

### 3.2.2.1.2. Le cadre conventionnel dans les deux pays : relations avec les résultats observés.

Les quelques réflexions que nous présentons sur les différences de catégories conventionnelles restent partielles et assez superficielles. Elles proposent tout au plus des pistes de recherche pour une meilleure analyse des causes profondes de ce que nous observons.

3.2.2.1.2.1. Nous avons tout d'abord constaté des différences intéressantes dans le nombre de catégories généralement prises en compte dans les deux pays. Pour les ouvriers ces catégories comprennent en France les classes du système Parodi, qui distinguent 7 niveaux de qualification allant du manoeuvre 1er échelon

au professionnel 3ème échelon. Ce type de classification conventionnelle est celui adopté dans les accords de salaires dont dépendent les entreprises métallurgiques de notre échantillon. Le nombre de niveaux peut être un peu plus élevé dans les accords de l'industrie du papier-carton. (9 à 10 catégories). Il peut être également plus faible comme dans le cas de l'accord dont dépend la tannerie. (4 catégories). En Allemagne le nombre des catégories est sensiblement plus élevé dans les accords de la métallurgie où on trouve de 10 à 12 catégories et de la tannerie (8 catégories). Ce nombre est un peu plus faible qu'en France pour l'industrie du papier carton. D'une façon générale, il semble y avoir une tendance à prévoir plus de catégories conventionnelles pour les ouvriers allemands. Le résultat est inverse en ce qui concerne les collaborateurs. En Allemagne les accords de salaires font référence à un maximum de 6 "groupes de tarif" pour les employés techniques et les employés administratifs et commerciaux (1). Ces groupes sont au nombre de 4 seulement pour les agents d'encadrement du secteur productif. A ce faible nombre de classes en Allemagne s'oppose le système français généralement inspiré des classifications Parodi où on distingue parmi les techniciens par exemple 52 catégories d'emplois pour lesquels les coefficients et le taux conventionnel garanti sont différents. Il en va de même pour les employés administratifs et commerciaux et, bien qu'à un degré moindre, pour les agents de maîtrise. Le nombre des catégories conventionnelles ou des niveaux de qualification de référence pour les collaborateurs est donc beaucoup plus élevé dans le système conventionnel français.

3.2.2.1.2.2. A cette première différence qualitative tenant au nombre de groupes de tarif s'ajoute une seconde tenant à la

---

1) Un 7ème groupe peut être exceptionnellement prévu. ./.



signification de ces groupes telle qu'elle apparaît dans les définitions qui en sont données dans les accords collectifs. L'analyse de ces définitions que nous avons limité aux catégories non ouvriers nous conduit à distinguer deux types de classification. Dans le cas allemand le passage d'une catégorie inférieure à une catégorie supérieure s'effectue par le changement continu de trois caractéristiques des emplois et des individus qui les occupent: la qualification demandée, l'autonomie dans la réalisation des tâches, la capacité d'apporter une aide technique à d'autres salariés et d'organiser leur travail. Ces trois éléments semblent être étroitement liés, et il n'apparaît pas possible de les dissocier dans l'évaluation d'un emploi. Dans le cas français nous ne trouvons, à titre principal, que deux caractéristiques d'emplois dont le niveau assure la place de la fonction dans la hiérarchie: les exigences de la tâche à effectuer, la capacité ou le droit reconnu au titulaire de l'emploi à exercer une fonction de commandement à un certain niveau de la hiérarchie. Il semble en même temps possible de distinguer formellement, selon que l'accent est mis sur telle ou telle caractéristique de l'emploi, deux hiérarchies: l'une de compétence technique, l'autre d'autorité. Il va de soi que ces deux hiérarchies ont des points communs mais il nous semble que leur distinction est présente aussi bien dans la conception générale qui a présidé à l'élaboration des classifications que dans les déclarations et pratiques des responsables du personnel français qui distinguent assez nettement chez un collaborateur sa compétence technique de son aptitude au commandement. Cette distinction apparaît également dans le type de formation donné aux différentes catégories de collaborateurs selon qu'ils exercent un commandement (stages de relations humaines) ou remplissent une tâche technique. Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

Cette seconde distinction qualitative entre les deux pays nous paraît essentielle car elle peut, nous semble-t-il, aider à mieux comprendre la part beaucoup plus grande prise par la frange supérieure des collaborateurs (1) (dont la position salariale ne participe pas de la structure des salaires du personnel d'exécution) dans les entreprises françaises. Ces collaborateurs de niveau élevé comprendraient en effet aussi bien en Allemagne qu'en France les salariés les plus compétents de par leur professionnalité auxquels s'ajouteront massivement dans le cas particulier de la France des salariés pour lesquels la rémunération serait une légitimation et une contrepartie de l'autorité exercée promue ainsi au rang de "qualification" rare. Nous formulons évidemment ici des hypothèses de travail qu'il faudrait approfondir par des investigations plus poussées.

3.2.2.1.2.3. Les informations concernant les rapports de distance salariale que prévoient les accords de salaires révèlent également quelques divergences entre les deux pays. Il faut alors distinguer les ouvriers, les collaborateurs et les rapports qui s'établissent entre ces deux catégories.

En ce qui concerne les ouvriers le rapport entre les minima conventionnels de groupes de tarifs extrêmes sont plus élevés en Allemagne. Ce rapport y est de l'ordre de 1,80 dans tous les secteurs (2). En France ce rapport est de l'ordre

- 
- 1) Il s'agit des ETDAM (à l'exclusion des cadres) que nous avons compris dans le calcul du pourcentage h.
  - 2) Il est seulement de 1,6 dans le secteur conventionnel dont dépend la tannerie. La main d'œuvre est ici peu qualifiée.



de 1,55 dans la métallurgie et la tannerie. Il est donc inférieur au rapport de 1,70 que prévoit le système hiérarchique Parodi. Ce dernier est en revanche assez bien respecté dans le papier carton où les rapports de minima conventionnels entre catégories ouvrières extrêmes sont de l'ordre de 1,70. Pour la population des collaborateurs il semble que les écarts hiérarchiques entre minima conventionnels soient plus importants en France. Le système Parodi semble y être assez bien appliqué pour les minima conventionnels si on exclut quelques catégories très peu qualifiées rarement pourvues dans la pratique. Ces écarts hiérarchiques Parodi prévoient une distance salariale maximum de 1,00 à 3,50, et une distance salariale entre les premiers emplois effectivement pourvus et les qualifications les plus élevées de collaborateurs de l'ordre de 1,00 à 2,50. En Allemagne ces mêmes rapports de salaires sont respectivement de l'ordre de 1,00 à 2,5 et 1,00 à 2,00.

Les rapports qui s'établissent entre les deux catégories diffèrent selon que l'on considère en France ce que prévoit la hiérarchie Parodi ou le système des minima conventionnels négociés. Dans le cas des industries du papier carton et de la tannerie les écarts que prévoit la hiérarchie Parodi sont appliqués au minima conventionnels. Ceux-ci sont alors tels que le rapport entre l'ouvrier qualifié débutant (OPI) et le collaborateur de plus haut niveau soit de l'ordre de 1,00 à 2,50, alors que ce même rapport est de l'ordre de 1,00 à 2,00 en Allemagne. Dans la métallurgie française les accords de salaires prévoient une hiérarchie des minima conventionnels moins ouverte que ce qu'indiquerait le rapport des coefficients Parodi. Le rapport qui s'établit entre les salaires minima conventionnels des ouvriers et les

collaborateurs est alors du type de ce que l'on observe en Allemagne (1,00 à 2,00 entre OPl et maximum des collaborateurs).

Cette description rapide ayant été faite, on peut se demander dans quelle mesure les salaires effectifs reflètent dans les deux pays les structures hiérarchiques prévues par les minima négociés particulièrement en ce qui concerne les différences entre collaborateurs et ouvriers.

Les calculs que nous avons pu faire montrent qu'en Allemagne les différences de salaires effectivement payés entre certaines catégories de collaborateurs et d'ouvriers sont soit les mêmes soit plus réduites que celles prévues par les accords collectifs. Dans la métallurgie, par exemple, le rapport entre le salaire du contremaître de plus haut niveau et l'ouvrier spécialisé de plus bas niveau est de 2,09 pour les minima conventionnels et 2,06 pour les salaires effectivement observés. Dans le papier-carton le rapport de salaire conventionnel entre l'agent administratif catégorie 5 (K5) et l'ouvrier qualifié 3ème échelon est de 1,57. Ce même rapport est de 1,32 pour les salaires effectivement observés. En France, il semble que les rapports de salaires entre ouvriers et collaborateurs correspondent aux écarts prévus par le système Parodi même si les rapports entre minima conventionnels négociés pour les collaborateurs et les ouvriers sont plus faibles que ce que prévoient les coefficients du système Parodi. C'est le cas de la métallurgie. On peut citer l'exemple des rapports de salaires entre les emplois qui correspondent au coefficient Parodi 325 et l'ouvrier qualifié 1er échelon. Ce rapport est de 2,60 selon le système Parodi, de 2,25 selon les minima conventionnels et de 2,50 selon les salaires effectivement payés dans l'entreprise qui dépend des accords conventionnels en question.

En ce qui concerne les différences de salaires entre classes de tarif ou coefficients hiérarchiques des collaborateurs il semble qu'en Allemagne on ait une hiérarchie effective conforme à la hiérarchie conventionnelle ou plus fermée et en France un assez bon respect de la hiérarchie Parodi.

Tout se passe alors comme si le système de coefficients hiérarchiques institué par les accords Parodi, malgré toutes les imperfections qu'on lui reconnaît, jouait en France le rôle d'une référence généralement respectée. S'il en est bien ainsi, cela introduirait deux différences supplémentaires entre la France et l'Allemagne. Premièrement les références conventionnelles pour une politique de hiérarchie des salaires (système Parodi en France, écarts entre minima négociés entre classes de tarif en Allemagne) sont inégalement favorables à une hiérarchie des salaires plus fermée particulièrement entre ouvriers et collaborateurs. La référence française est incontestablement plus inégalitaire. Deuxièmement le système allemand des taux négociés pour des groupes de tarif est beaucoup plus simple que la référence française à une hiérarchie rigide et prédéterminée de coefficients, et donc beaucoup plus capable d'adaptation aux changements de long terme des raretés relatives de main d'oeuvre. Les quelques remarques que nous venons de proposer sur le cadre conventionnel dans lequel s'inscrivent les politiques effectives d'emploi, de classification et de salaire permettent-elles d'éclairer utilement nos observations statistiques ? La réponse à cette question est sans doute positive si nous ne prétendons pas par là expliquer les différences de politique de salaires et d'emplois des entreprises des deux pays mais seulement mieux comprendre. Pour être encore plus prudents, nous dirons que nous avons mis en

évidence, dans ce qui précède, une assez bonne cohérence, dans chacun des deux pays, entre les différences de salaires que nous avons observées et le cadre conventionnel qui tout à la fois les influence et les reflète.

### 3.2.2.2. L'originalité de la position des cadres supérieurs.

La question que nous voulons poser ici découle logiquement des résultats déjà obtenus. En effet nous avons vu en comparant les populations ouvrières et non ouvrières qu'il est possible d'isoler une frange supérieure de travailleurs, (inégalement importante dans les deux pays) que leur position salariale distingue des autres catégories et que nous avons appelée la hiérarchie d'encadrement. Parmi ces travailleurs figurent évidemment ceux que l'on appelle en France les cadres supérieurs, ainsi qu'une proportion non négligeable de collaborateurs non-cadres. Nous voudrions nous demander maintenant s'il existe à l'intérieur de cette main d'oeuvre non-ouvrière une nouvelle discontinuité qui serait marquée par le passage des collaborateurs aux cadres supérieurs, et dans quelle mesure cette discontinuité présente des caractéristiques différentes dans les deux pays. Avant de proposer une analyse statistique, il faut toutefois préciser comment ont été distinguées dans chaque cas les populations de cadres et de collaborateurs que nous allons situer l'une par rapport à l'autre.

En France la distinction entre cadres supérieurs et non-cadres est assez facile. Elle apparaît dans la pratique conventionnelle et les entreprises n'ont aucune difficulté à établir une distinction (1). Il est plus difficile de préciser, dans chaque cas, la

---

1) D'une façon générale, il s'agit de salariés ne relevant pas de la convention collective des collaborateurs et dont les salaires sont "gérés" indépendamment de ceux des autres salariés.

signification précise que l'on doit donner à cette distinction. Dans certains cas il s'agit de la reconnaissance d'un diplôme de l'enseignement supérieur, dans d'autres cas de la concrétisation en fin de carrière d'un attachement à la firme ou d'une compétence professionnelle particulière. Nous aurons évidemment des problèmes lorsqu'il s'agira de situer ces salaires dans une approche plus compréhensive de l'organisation du travail. Pour le moment nous nous référons à une définition formelle.

En Allemagne nous avons retenu tous les salariés "hors-tarif" ne relevant pas de la convention collective des collaborateurs. Le sens que l'on peut attribuer à ce cloisonnement dans les différentes entreprises allemandes pose les mêmes problèmes que dans le cas de la France. Il est d'autre part certain que les deux lignes de partage adoptées dans chaque pays n'ont pas la même signification et ne distinguent pas tout à fait les mêmes populations. Nous retrouvons là le problème déjà évoqué d'une comparaison de l'incomparable dans une recherche comme celle-ci. Notre choix est alors de ne pas tenter par des artifices contestables un rétablissement, bien illusoire, de la "comparabilité" mais d'admettre l'hétérogénéité des catégories et d'y chercher les causes profondes des différences entre les deux pays.

#### 3.2.2.2.1. La distance salariale entre cadres et collaborateurs.

Les différences que nous observons entre les deux groupes d'entreprises sont de nouveau ici importantes et régulières. La distance salariale entre les cadres supérieurs, quels que soient leurs effectifs, et les collaborateurs qui sont leurs subordonnés immédiats est beaucoup plus importante en France. Divers indicateurs

./.



dont nous donnons la valeur dans le tableau 6 attestent de ces régularités.

TABLEAU 6.  
Cadres supérieurs et collaborateurs ETDAM

	121	221	122	222	132	232	131	231
. <u>Sal. moyen des cadres</u> Sal. moyen des ETDAM	2,18	1,79	2,40	1,68	1,92	1,53	2,39	1,69
. <u>Decile supér. cadres</u> Decile sup. ETDAM	2,5	1,78	3,10	1,58	2,14	1,44	2,20	1,60
. <u>Decile infér. cadres</u> Decile sup. ETDAM	1,07	1,28	1,07	1,19	1,08	1,0	1,19	0,86

TABLEAU 6.  
Cadres supérieurs et collaborateurs ETDAM.

	111	212	112	211	141	241
. <u>Sal. moyen cadres</u> Sal. moyen des ETDAM	2,32	1,33	1,91	1,77	2,09	-
. <u>Decile supér. des cadres</u> Decile supér. des ETDAM	1,90	1,44	1,73	1,51	2,4	-
. <u>Decile infér. des cadres</u> Decile sup. ETDAM	0,95	0,76	0,95	1,04	0,93	-



Les trois indicateurs ci-dessus précisent les relations entre la structure des salaires des cadres et des non-cadres. Il faut toutefois distinguer les deux premiers indicateurs du troisième et les deux premiers couples d'entreprises des 4 suivants. Le septième couple est exclu de la comparaison au moins pour les mesures de salaires car il n'y a pas de salariés classés cadres (hors-tarif) dans l'entreprise allemande. Nous nous interrogerons toutefois sur la signification que l'on doit accorder à cette "absence"<sup>(1)</sup>. Les deux premiers indicateurs illustrent très nettement le contraste entre la distance salariale des cadres aux non-cadres observée en France et une certaine proximité qui est de règle en Allemagne. Le rapport entre les déciles supérieurs des deux catégories mesure par exemple un doublement dans le cas français alors que l'accroissement n'est que de 50 % en Allemagne. Les catégories de cadres supérieurs de niveau élevé français se distinguent donc très nettement dans la hiérarchie salariale des travailleurs non manuels. Cette valorisation est beaucoup moins nette en Allemagne. Encore faut-il distinguer le cas des deux premiers couples (121 - 221 et 122 - 222) pour lesquels l'effectif de cadres est très faible en Allemagne ce qui pose des problèmes quant à la signification des comparaisons de distances salariales moyennes ou supérieures. Cette différence d'effectifs devient très gênante lorsque l'on veut analyser le dernier indicateur qui est une mesure du "taux de recouvrement" entre les deux structures de salaires. Le calcul

---

1) Nous avons déjà signalé que les tanneries allemandes et françaises n'étaient pas comparables. La tannerie allemande n'est qu'une unité de production alors que la tannerie française possède des services administratifs et commerciaux. Ceci explique une partie de la différence quant au nombre de cadres. Cela n'explique pas tout puisqu'il y a des cadres dans le secteur de la production en France et pas en Allemagne.

d'un taux qui fait référence aux salaires relatifs des cadres les moins bien rémunérés et des collaborateurs de niveau élevé n'a en effet pas de sens lorsque la population des cadres est limitée à un petit nombre de fondés de pouvoir très proches de la direction. Deux remarques permettent par exemple de caractériser la situation "anormale" des effectifs de cadres supérieurs (hors-tarif) dans les entreprises allemandes de la machine outil (221 et 222) Dans la première un nombre appréciable de collaborateurs sont devenus cadres entre la date du recueil des informations et notre retour dans l'entreprise pour un entretien complémentaire, soit une période de quelques mois. Dans la seconde entreprise (222) il existe un septième échelon conventionnel (K7, T7) où sont classés des collaborateurs que l'on devrait normalement retrouver parmi les salariés hors-tarif.

Les valeurs du dernier indicateur pour les quatre autres couples d'entreprises montrent que dans trois cas sur quatre la discontinuité entre les structures de salaires des cadres et des collaborateurs est plus forte en France. On peut noter par exemple le cas du deuxième couple de l'industrie sidérurgique (131 - 231) pour lequel les calculs portent, compte tenu de la taille des unités comparées, sur des effectifs importants. Dans ce cas particulièrement significatif on constate une nette discontinuité entre les deux structures de salaires en France et au contraire un "chevauchement" important en Allemagne qui donne une "image" de plus grande continuité entre les salaires des deux catégories. Cette image d'une plus grande continuité entre les deux structures est confirmée par les analyses qualitatives que nous avons pu faire sur les processus concrets d'organisation des passages ou des cloisonnements entre ces deux catégories dans les deux pays.

Les exemples donnés pour les deux entreprises de la machine outil allemandes sont déjà une illustration dans le cas de ce pays de la fragilité de la frontière entre les deux catégories. L'exemple de l'entreprise 221 illustre la facilité pour des collaborateurs de passer d'une catégorie à la catégorie supérieure. L'entreprise 222 concrétise l'existence de catégories charnières dont le statut relève à la fois de la catégorie cadre (hors-tarif) pour la qualification (ingénieur, technicien-ingénieur) et les responsabilités, et de la catégorie des collaborateurs pour la référence conventionnelle et sans aucun doute les comportements hiérarchiques. Dans le secteur de la production ou le secteur technique de cette entreprise, nous trouvons par exemple des ingénieurs ou des techniciens-ingénieurs n'ayant pas le statut de cadre. Dans une autre entreprise allemande du papier-carton une proportion importante (75 %) d'agents de maîtrise (non-cadres) ont un diplôme d'ingénieur technicien qui les place en compétition directe du point de vue de la qualification avec les salaires hors-tarif. Les collaborateurs de niveau élevé du secteur administratif ont également acquis par divers canaux de formation permanente une autorité fonctionnelle qui les situe valablement par rapport aux cadres supérieurs. L'existence de statut hiérarchique et de qualification (1) est d'ailleurs l'une des caractéristiques originales qui distingue les entreprises allemandes de leurs homologues françaises. Cela est particulièrement net pour les deux catégories statistiques que nous étudions ici. C'est également vrai en ce qui concerne

---

1) Nous n'analysons pas ici les différences de statut liées à l'attribution d'avantages non salariaux divers (retraite, horaires, droits en cas de licenciement, "considération" dans l'entreprise, restaurant réservé, etc...) ou à la situation des individus dans la société. Nous nous limitons aux relations de travail en sachant bien que des interdépendances évidentes existent entre ces différents niveaux de la réalité.

le passage entre travailleurs manuels et non-manuels. Nous reviendrons sur ces différents points à partir d'exemples plus précis dans le prochain chapitre.

En ce qui concerne les entreprises françaises nous avons déjà dit que la frontière entre les catégories semblait assez bien marquée. Elle l'est souvent par le diplôme. Il ne fait pas de doute que la part des diplômés de l'enseignement supérieur (dans le cas de la France les ingénieurs des grandes écoles) est beaucoup plus importante en France au moins dans les entreprises de notre échantillon. Les informations, assez précises, que nous avons pu rassembler sur les diplômes des cadres supérieurs permettent de soutenir l'affirmation selon laquelle les diplômés de l'enseignement supérieur sont majoritaires dans les populations de cadres des entreprises françaises (entre 50 % et 95 %) et minoritaires dans les entreprises allemandes, (entre 10 % et 40 %). Ces observations ne sont évidemment valables que pour les entreprises de notre échantillon. Cette discontinuité est également marquée par la qualification. Ceci découle évidemment de la remarque qui précède mais également du mode de sélection des collaborateurs-non-cadres de niveau plus élevé, et de la qualification qu'ils possèdent. Cette qualification est souvent faible en France et nous dirions qu'elle est d'autant plus inadaptée que leur autorité, leur droit et leur devoir de commander, est plus élevé. Nous retrouvons là le problème déjà posé d'une double ligne hiérarchique dans les entreprises françaises, et d'une dissociation au moins au niveau des collaborateurs de niveau élevé (cadres moyens), entre qualification et autorité. Cette observation renvoie aux systèmes de formation généralement utilisés dans les deux pays. Prenons l'exemple des services administratifs et commerciaux. En Allemagne la progression dans la ligne hiérarchique des collaborateurs résulte,

./.

à partir d'une formation générale minimum, de la succession d'un apprentissage assez long organisé à partir de la rotation entre plusieurs postes et de cours organisés dans des écoles professionnelles. En France, mis à part quelques exceptions dans des qualifications particulières, rien de systématique n'est organisé pour ces catégories de personnel et il semble bien, sous réserve d'investigations plus poussées, que le niveau de formation générale possédé (brevet, baccalauréat), l'aptitude à l'autorité et l'ancienneté soient des critères qui sont le plus souvent adoptés pour promouvoir les cadres moyens. Cette discontinuité est enfin renforcée par l'organisation de la promotion interne de la catégorie des collaborateurs vers les cadres supérieurs dans les entreprises françaises. L'appel à la promotion interne semble moins systématique en France où le recours au marché extérieur et au recrutement d'un jeune diplômé est plus fréquent. Au contraire en Allemagne le passage dans la catégorie hors-tarif semble être l'aboutissement "normal" d'une carrière de collaborateur. Dans un couple de la sidérurgie nous avons par exemple observé que la quasi-totalité des cadres administratifs et commerciaux étaient d'anciens employés ou même d'anciens ouvriers. Dans le même département de l'entreprise française, la proportion de cadres promus était quasi négligeable. Dans l'autre entreprise française de la sidérurgie la quasi totalité des cadres supérieurs possède un diplôme de l'enseignement supérieur et a donc fait l'objet d'un recrutement externe. La proportion de diplômés est beaucoup plus faible dans l'entreprise allemande correspondante. Cela ne veut pas nécessairement dire que les cadres soient moins qualifiés. Outre leur expérience professionnelle, ils ont généralement acquis une série de diplômes professionnels allant du CAP au diplôme de



technicien ingénieur ou ingénieur-technicien à partir d'un processus continu de formation. Il ne s'agit pas toutefois, comme pour les entreprises françaises, de cadres supérieurs recrutés directement avec un diplôme de l'enseignement supérieur.

### 3.2.2.2.2. La structure des salaires des cadres : le problème de sa spécificité.

Nous venons par divers résultats statistiques et quelques remarques factuelles d'analyser la discontinuité entre les catégories de collaborateur et de cadre. Nous avons déjà fait quelques références à cette occasion aux effectifs comparés de non-ouvriers de niveau supérieur (les cadres) dans les entreprises. Il nous faut toutefois systématiser cette référence en nous demandant comme nous l'avons déjà fait précédemment dans quelle mesure l'effet cumulé des effectifs et des écarts salariaux conduit au développement d'une véritable structure salariale non-homogène à celle des collaborateurs. Nous donnons dans le tableau 7 les résultats concernant le pourcentage des cadres parmi l'effectif salarié total et l'effectif non ouvrier (de sexe masculin). Nous calculons également un coefficient  $h'$  évalué selon le même principe que les coefficients  $H$  et  $h$  déjà calculés (1).

---

1) Nous avons

$$h' = \frac{\text{Effectif de cadres supérieurs tels que } s > S}{\text{Effectif total de non ouvriers de sexe masculin}}$$

avec  $S$  = decile supérieur des salaires des collaborateurs.



TABLEAU 7.  
Cadres supérieurs et collaborateurs (ETDAM)

	121	221	122	222	132	232	131	231
% de cadres dans l'établ.	4,5	1,00	2,6	1,0	2,7	2,3	2,4	3,0
% de cadres parmi les non-ouvriers (1)	20,4	10,0	13,0	4,8	10,7	15,6	7,8	18,5
. h'	20,2	11,0	13,0	4,7	10,0	10,0	7,7	13,0

TABLEAU 7.  
Cadres supérieurs et collaborateurs (ETDAM)

	111	212	112	211	141	241
. % de cadres dans l'établissement	2,2	3,4	1,1	1,8	5,0	0
. % de cadres parmi les non-ouvr. (1)	13,2	28,0	7,0	19,7	39,0	0
. h'	11,5	7,2	5,8	19,5	36,0	0

1) Voir page précédente.

Les résultats sont ici beaucoup plus contradictoires et les régularités sont plus difficiles à déceler. Il semble que la population des cadres (définis comme des salariés dont le statut dans l'entreprise est différent) est plus importante en Allemagne

./.

dans les entreprises de la sidérurgie et du papier-carton. Cela est très net au moins en ce qui concerne la proportion par rapport aux travailleurs non-manuels de sexe masculin. Le résultat change de sens lorsque l'on considère les entreprises de la machine-outil ou le couple de la tannerie pour lesquels la population de cadres supérieurs est sensiblement plus élevée en France.

Nous retrouvons évidemment ces résultats à partir du calcul du coefficient  $h'$ . Celui-ci est plus élevé dans 4 couples en France (dont ceux de la machine outil et de la tannerie). Dans les trois autres cas, il est plus élevé en Allemagne ou comparable dans les deux pays. L'interprétation de ces résultats est délicate et compte tenu des irrégularités d'une part et de la faible taille de notre échantillon d'entreprises d'autre part, nous ne pouvons faire que des hypothèses.

Il semble tout d'abord nécessaire de distinguer deux cas dans les entreprises allemandes. Il y a, d'une part, les établissements de grande taille et adoptant des techniques de gestion modernes dans lesquelles la population des cadres est importante (établissements du papier-carton et de la sidérurgie). Il y a d'autre part les petites unités de type familial où la population des cadres est limitée à quelques fondés de pouvoir qui constituent l'équipe de direction (1). Dans le cas de la France, cette distinction semble moins forte et l'existence d'une population de cadres qui ne soit pas limitée à la seule équipe de direction semble la règle dans tous les types d'organisations, grandes ou

---

1) Nous avons précisé que notre enquête avait exclu dans tous les cas le directeur de l'établissement et son adjoint. Une telle équipe de direction existe bien dans la tannerie allemande. Elle se limite simplement à ces deux personnes.

petites. Les entretiens que nous avons eus avec les responsables d'entreprises et l'examen attentif de divers organigrammes nous amènent à expliquer ces différences à partir des hypothèses suivantes.

Les cadres (hors-tarif) des entreprises allemandes assez importantes constituent une population hétérogène du point de vue de leurs relations avec les autres non-ouvriers et avec les ouvriers. On y distingue une équipe de direction composée de spécialistes (chargés d'un département) fonctionnels qui assument simultanément la responsabilité de la gestion de l'ensemble de l'entreprise. A cette équipe de fondés de pouvoir s'ajoutent les autres cadres supérieurs dont la position dans la hiérarchie des fonctions et dans l'organigramme peut être facilement confondue avec celle des collaborateurs de niveau élevé. Par exemple un examen attentif des organigrammes des entreprises allemandes du papier carton et des discussions sur ce point avec les responsables de ces entreprises ont montré que si le cadre formel des organisations était de type classique (à partir d'un simple découpage sectoriel et hiérarchique) la position effective des individus dans les organisations était complexe dans la mesure où on pouvait retrouver un même cadre supérieur à plusieurs niveaux hiérarchiques et parfois très proche du personnel d'exécution.

Ce que nous constatons dans les petites organisations correspond à la suppression de cette dernière catégorie de cadres supérieurs qui sont assimilés à des collaborateurs de niveau élevé. Seule l'équipe de direction est formellement isolée.

L'effectif important des cadres dans les grandes entreprises allemandes serait donc surtout la conséquence du développement d'une population de salariés compétents que l'entreprise a su s'attacher mais qui ne se distinguent pas véritablement ni du point de vue organisationnel ni du point de vue salarial des collaborateurs supérieurs et moyens. C'est ce que traduit sans aucun doute le résultat observé par exemple dans l'entreprise sidérurgique allemande la plus importante de notre échantillon (entreprise 231, tableau 6, ligne 3) pour lequel on constate une forte imbrication des structures de salaires des cadres et des collaborateurs.

En France, il nous semble que la population des cadres apparaît comme plus homogène à la fois par ses origines (recrutement externe et essentiellement, dans notre échantillon d'entreprises, sur diplômés (universitaires ou de grandes écoles) et par la continuité de ses fonctions le long d'une ligne hiérarchique bien définie et mieux respectée. Il s'agit véritablement d'un groupe distinct de travailleurs non-manuels qui apparaît à un autre niveau de l'organisation du travail et des responsabilités. Ce groupe dont l'existence serait liée à des constantes organisationnelles des entreprises françaises apparaît alors nécessairement dans toutes les entreprises qu'il s'agisse de grandes organisations ou d'établissements moyens (1). En Allemagne cette population apparaîtrait moins comme la conséquence de données organisationnelles qui ne la justifient pas que comme le résultat de politiques d'attachement à la firme ou de reconnaissance d'une compétence professionnelle.

---

1) Les établissements de notre échantillon ont tous plus de 300 salariés. Ce ne sont donc pas, pour la France, de petits établissements.

particulière.

Une première série de nouveaux résultats statistiques permet de soutenir certaines remarques que nous avons faites dans ce paragraphe. Il s'agit tout d'abord de mesures effectuées sur la proportion de cadres dont le salaire est effectivement supérieur au decile supérieur des collaborateurs. Ce coefficient est différent de h' déjà calculé qui situe cet effectif par rapport au nombre total des non ouvriers et a donc une tout autre signification. Nous constatons que dans les petites organisations (machine outil, tannerie), aussi bien françaises qu'allemandes, tous les cadres ont un salaire plus élevé que la frange supérieure des collaborateurs. Ce résultat est normal en Allemagne compte tenu de ce que nous avons dit de la signification de la population cadre dans ces organisations (équipe de direction). Il est remarquable en France où la population cadre est importante et va bien au-delà d'un état-major restreint. Dans les grandes organisations, les quatre autres couples, les résultats concernant les entreprises françaises restent pratiquement inchangés. La proportion des cadres dont le salaire est "différent" de celui des collaborateurs varie entre 80 % et 100%. En Allemagne il n'en va plus tout à fait de même, et ce pourcentage varie entre 25 % et 65 % dans trois entreprises sur quatre. Ces chiffres semblent bien confirmer l'hypothèse selon laquelle la population des cadres est "globalement différente" des collaborateurs dans les entreprises françaises et assez hétérogène dans sa situation par rapport à ces mêmes collaborateurs dans les entreprises allemandes.

Une deuxième série de résultats concerne les relations entre le salaire et l'ancienneté pour les catégories de

collaborateurs et de cadres supérieurs (1). Ces relations sont, d'une façon régulière et non discutable, bien plus significatives dans les entreprises françaises. En ce qui concerne le personnel collaborateur nous avons distingué différentes catégories qui devaient être significatives du point de vue d'éventuelles filières de promotion interne (employés administratifs et commerciaux - techniciens - agents de maîtrise). Dans tous les cas la corrélation linéaire entre le salaire et l'ancienneté est plus forte en France et l'influence de l'ancienneté sur le salaire (mesurée par le coefficient  $\frac{ax20+b}{b}$ ) y est plus accentuée. Une annexe jointe au présent rapport<sup>b</sup> (annexe 4) donne plus de détails sur les résultats obtenus. Le tableau 8 ci-dessous donne un exemple pour la catégorie des techniciens (non-cadres) dans les entreprises de la métallurgie où leurs effectifs sont suffisants pour supporter un test statistique.

TABLEAU 8.  
Agents techniques -  $S = axA + b$  (2)

	121	222	122	222	132	232	131	231
. R (2)	<u>0,95</u>	<u>0,42</u>	<u>0,52</u>	<u>0,38</u>	<u>0,50</u>	0,05	0,49	0,18
. $\frac{ax20+b}{b}$	2,25	1,17	1,29	1,13	1,36	1,02	2,05	1,16

- 1) Des calculs identiques ont été réalisés pour le personnel ouvrier. Ils conduisent à des résultats semblables à ceux que nous allons résumer ici.
- 2) S est le salaire mensuel pour chaque agent technique; A est son ancienneté dans l'entreprise ; R est le coefficient de corrélation. Ce coefficient est souligné lorsqu'il atteint le seuil de signification de 5 %.

./.



Nous trouvons le même résultat en ce qui concerne les cadres supérieurs mais dans un seul couple d'entreprises (131 - 231) où ceux-ci sont assez nombreux pour constituer la base d'un test statistique. Dans ce cas particulièrement significatif parce que concernant des populations nombreuses dans une grande organisation la différence entre l'entreprise française et son homologue allemande est spectaculaire. La relation salaire - ancienneté est significative en France et quasi inexistante en Allemagne (1). Le tableau 9 ci-dessous précise ce résultat.

TABLEAU 9.  
 Entreprises 131 - 231  
 Modèle  $s = a A + b$  (1)

	131	231
. R	<u>0,51</u>	0,20
. a	1,51	1,17

1) S = salaire mensuel  
 A = ancienneté en années.

Il nous semble que ces résultats sont cohérents avec les observations déjà faites. En France nous avons deux populations

---

1) La différence entre les deux entreprises sur l'influence de l'âge sur le salaire est encore plus importante. La relation est très bonne en France (R = 0,70 pour N = 150) et inexistante en Allemagne

(les collaborateurs et les cadres) et deux "carrières". Les cloisonnements entre ces carrières sont assez forts et ceci ne peut que renforcer l'existence d'une bonne relation entre salaire et ancienneté dans chaque catégorie. Notons que l'existence d'une carrière des cadres généralement reconnue dans son principe par les responsables du personnel renforce l'impression d'autonomie de cette population dans les entreprises françaises. (1)

En Allemagne la continuité de qualification et de ligne hiérarchique entre les deux catégories permet une promotion qui ne se limite pas à l'intérieur des collaborateurs. La relation entre salaire et ancienneté y est donc atténuée. En ce qui concerne les cadres supérieurs l'hétérogénéité de cette population composée de diplômés de l'enseignement supérieur ou de cadres extérieurs et de promus à partir des échelons inférieurs ne permet pas de déceler par un test statistique qui ne tient/compte de ces clivages une influence de l'ancienneté qui peut exister mais en s'exprimant de façon plus complexe. Il est certain que des informations plus complètes devraient être rassemblées pour mettre sérieusement à l'épreuve les hypothèses que nous venons de formuler ici.

/pas

### 3.2.3. Les différences de salaires selon le sexe des salariés.

Nous ne présenterons ici que quelques indicateurs assez simples et imparfaits des différences de salaires entre sexes.

---

1) Les distances salariales entre l'ensemble des populations de salariés étudiées dans ce chapitre sont d'autre part assez bien décrites par les quelques histogrammes que nous présentons dans les pages qui suivent et qui distinguent les ouvriers selon leur sexe, les collaborateurs selon leur sexe et les cadres supérieurs.

Dans ce cas plus encore que dans tout autre les catégories comparées (entre lesquelles on calcule des salaires relatifs entre hommes et femmes) ne regroupent pas du tout les mêmes groupes d'emplois. Cela est évidemment lié à la nature des choses puisque les inégalités de salaires entre hommes et femmes tiennent pour une part aux différences de prix attribué à une unité de travail dans un même emploi (ou deux emplois jugés identiques de par l'ensemble de leurs caractéristiques non salariales) et pour une autre part, de beaucoup la plus importante, aux différences dans les catégories d'emplois auxquelles accèdent les salariés des deux sexes. De nouveau nous préférons, au moins dans un premier temps, retenir une approche qui mesure toutes les différences quitte à rechercher par la suite des mesures un peu plus fines. C'est ce que nous ferons au chapitre suivant.

### 3.2.3.1. Les différences de salaires selon le sexe pour des salariés ayant un même statut.

Les résultats du tableau 10 permettent de dégager une tendance assez nette à une plus forte dévalorisation du travail féminin en Allemagne.

TABLEAU 10  
Salariés de sexe masculin et féminin

	121	221	122	222	132	232	131	231
$\frac{\sigma}{m}$ ouvriers hommes ouv. femmes	-	1,49	-	1,58	1,23	-	1,18	1,44
$\frac{\sigma}{m}$ collaborateurs hommes collaborateurs femmes	1,34	1,51	1,37	1,49	1,60	1,60	1,55	1,60
$\frac{\sigma}{m}$ (ouvriers hommes) %	-	19,0	-	13,0	13,0	-	12,0	11,0
$\frac{\sigma}{m}$ non ouv. femmes %	30,0	25,0	16,0	22,0	18,0	26,0	26,0	26,0

TABLEAU 10  
Salariés de sexe masculin et féminin

	111	212	112	211	141	241
$\frac{\sigma}{m}$ ouvriers hommes ouvriers femmes	1,32	1,63	1,53	1,69	1,17	1,45
$\frac{\sigma}{m}$ collaborateurs hommes collab. femmes	1,48	1,61	1,73	1,42	1,22	1,59
$\frac{\sigma}{m}$ (ouvriers hommes) %	15,0	10,0	16,0	18,0	14,0	24,0
$\frac{\sigma}{m}$ non ouv. femmes %	25,0	26,0	16,0	28,0	16,0	12,0

./.

Les rapports de salaires moyens ouvriers sont toujours plus élevés en Allemagne lorsque la comparaison par couple est possible. Lorsque cette comparaison n'est pas possible les résultats d'entreprises isolées confirment les ordres de grandeur observés dans chaque couple. D'une façon générale l'écart entre hommes et femmes est de 50 % à 70 % en Allemagne et de 20 % à 50 % en France. Il importe de signaler que ces résultats concernent des populations d'ouvrières assez faibles surtout dans la métallurgie.

Ce n'est plus le cas si on compare les salaires des collaborateurs (ETDAM) de sexe masculin et féminin puisque les effectifs d'employées de bureau sont toujours importants (1). Nous retrouvons la même tendance à une plus forte dévalorisation des salaires des femmes en Allemagne. Le rapport des salaires masculins aux salaires féminins y est supérieur à celui observé en France dans six couples sur sept. L'écart varie alors entre 40 % et 60 % contre 20 % et 60 % dans les entreprises françaises.

D'autres différences ou particularités apparaissent si on compare les indicateurs de dispersion entre les ouvrières ou les employées dans les deux pays. Les inégalités entre salaires féminins, mesurées par le coefficient de variation des

---

1) Le personnel ETDAM de sexe féminin est dans sa quasi-totalité composé d'employées des services administratifs et commerciaux.

salaires mensuels, sont plus élevés en Allemagne dans cinq couples sur sept pour la population des employées (1). Encore que l'un des couples où la dispersion est plus élevée en France (couple 121 - 221) est caractérisé par la présence de deux femmes cadres supérieurs dans l'entreprise française (2).

Cette plus grande dispersion des salaires d'employées en Allemagne alliée à la plus grande dévalorisation de leur salaire moyen par rapport aux salaires des collaborateurs de sexe masculin est particulièrement révélatrice pour la position salariale des employées les moins qualifiées. Celles-ci se trouvent alors en Allemagne à un niveau hiérarchique particulièrement bas y compris par rapport aux travailleurs manuels comme nous allons le voir maintenant.

### 3.2.3.2. Les différences de salaires entre sexe et l'inégale valorisation des statuts de l'entreprise.

Il importe en effet de compléter ces quelques résultats par deux indicateurs qui permettent d'élargir la comparaison effectuée. Il s'agit en fait de tenir compte dans la comparaison entre salaires féminins et masculins de la façon dont sont valorisés les autres emplois plus généralement occupés par des hommes (cadres supérieurs et ouvriers). Pour cela nous avons calculé deux indicateurs qui situent les salaires féminins (employées) par rapport à l'ensemble des ouvriers d'une part, et par rapport

- 
- 1) Pour la population des ouvrières le calcul d'un coefficient de variation a peu de signification compte tenu de la faiblesse des effectifs. Les comparaisons dans les couples ne révèlent aucune tendance précise.
  - 2) Ce qui est en soi une preuve de la situation relative plus favorable du personnel féminin dans cette entreprise même si les salaires de ces femmes cadres supérieurs sont faibles par rapport à leurs homologues de sexe masculin.



aux non ouvriers (dont les cadres) d'autre part.

TABLEAU 11.  
Salariés de sexe féminin et masculin.

	121	221	122	222	132	232	131	231
<u>Non ouvriers (hommes)</u> Non ouvriers (femmes)	1,59	1,57	1,62	1,53	1,76	1,72	1,71	1,77
<u>Non ouvriers femmes</u> ouvriers hommes	1,19	0,99	1,06	0,80	0,93	0,86	0,86	0,80

TABLEAU 11.  
Salariés de sexe féminin et masculin

	111	212	112	211	141	241
<u>Non ouvriers (hommes)</u> Non ouvriers (femmes)	1,68	1,68	1,89	1,55	1,75	1,59
<u>Non ouvriers femmes</u> ouvriers hommes	1,03	0,91	0,87	0,97	1,03	0,81

Ces résultats apportent deux renseignements. Tout d'abord la prise en compte de la population des cadres supérieurs supprime ou inverse la différence entre les deux pays en ce qui concerne les écarts entre les hommes et les femmes exerçant un travail non manuel. Le rapport des salaires entre l'ensemble des hommes non-ouvriers et l'ensemble des femmes est plus élevé en France ou comparable dans les deux pays dans six couples sur sept. C'est la

proportion inverse de celle que nous obtenions en limitant la population masculine aux seuls collaborateurs. Ce résultat montre donc qu'à l'inégalité "pure" de salaires entre hommes et femmes (par des emplois "identiques" et à l'inégale "valeur" des emplois occupés par les salariés des deux sexes, vient s'ajouter un troisième facteur qui tient à la façon dont sont valorisés les emplois supérieurs généralement tenus par des hommes. Le fait que ces emplois sont plus fortement valorisés dans un pays nous paraît devoir être pris en compte dans une mesure de la dévalorisation totale du travail féminin. Si nous adoptons cette mesure, une telle dévalorisation serait plutôt plus importante en France. Le second enseignement apporté par les résultats du tableau 13 et par la conception de l'inégalité entre sexe qui les sous-tend est inverse du précédent. Nous constatons que, comparé au travail ouvrier, autre "travail d'homme" (particulièrement dans la métallurgie), le travail féminin apparaît comme sensiblement plus valorisé en France. Le rapport des salaires moyens entre employés et ouvriers de sexe masculin y est plus élevé dans six cas sur sept. Dans quatre cas ce rapport est même supérieur à 1,00 en France (parfois largement) alors que ce n'est jamais le cas en Allemagne.

L'ensemble des indicateurs que nous venons de présenter dégage, semble-t-il, une tendance à une plus grande dévalorisation du travail féminin en Allemagne. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point à partir d'une analyse un peu plus détaillée dans le 4ème chapitre de ce rapport.

### 3.3. Différences de salaires entre catégories d'emplois

Nous terminerons ce chapitre de présentation des grandes tendances qui se dégagent de la comparaison entre les deux pays par quelques résultats qui concernent certains groupes d'emplois. Ces groupes ont été choisis à cause de la facilité qu'il y avait à les isoler dans chacune des entreprises de notre échantillon. Cette facilité était évidemment toute relative et des problèmes de frontière et de position des groupes dans l'organisation du travail se sont malgré tout posés. Nous n'en débattons pas ici. Nous reviendrons sur ces différents points dans le prochain chapitre.

Nous avons retenu pour cette comparaison sept catégories d'emplois. Deux catégories de cadres supérieurs qui regroupent les cadres de la production et les cadres du secteur administratif et commercial. Deux catégories de collaborateurs qui distinguent les contremaîtres et l'ensemble des agents techniques. Deux catégories d'ouvriers comprenant les ouvriers qualifiés d'entretien d'une part (1), et les ouvriers spécialisés de la production. La dernière catégorie regroupe tous les employés de sexe féminin du secteur administratif et commercial. Les différences entre ces groupes d'emplois sont multiples. Elles tiennent aussi bien au statut des salariés, à leur sexe, à leur place dans la hiérarchie, à la fonction exercée dans l'entreprise, à la formation reçue ou encore au type de marché du travail. Il est donc très complexe et très hasardeux de chercher à tirer des conclusions de l'étude de leurs salaires

---

1) Dans la machine-outil il s'agira des ouvriers qualifiés de la production.

relatifs sinon en privilégiant, un peu arbitrairement, l'une des caractéristiques (le sexe par exemple) que l'on désigne alors comme le déterminant essentiel de la rémunération relative. Nous devons donc être prudents dans nos interprétations au moins à ce stade de nos observations.

Nous avons mesuré le salaire relatif de chaque catégorie en le situant par rapport au salaire moyen de l'unité de production étudié. Nous avons déjà débattu des avantages et inconvénients de ce type de mesure. Il nous semble devoir être préféré dans une évaluation de tendances fortes. Evaluation que l'on ne peut pas courir le risque de biaiser par le choix, toujours contestable, d'une base plus restreinte. Les résultats obtenus apportent quelques confirmations aux analyses déjà faites et quelques pistes de réflexion nouvelles pour une analyse plus approfondie. Nous avons distingué, dans la présentation des résultats statistiques les groupes d'emplois non ouvriers de sexe masculin d'une part, et les autres groupes d'emplois d'autre part.

### 3.3.1. Groupes d'emplois non ouvriers.

TABLEAU 12.

Catégories d'emplois non-ouvriers :  
salariés de sexe masculin.  
(Base 1,00 salaire moyen tous salariés).

	121	221	122	222	132	232	131	231
. Cadres de production	2,64	2,52	3,74	1,83	2,64	2,26	3,11	2,18
. Cadres administratifs	2,80	1,95	3,07	1,86	2,58	1,71	2,99	2,02
. Contremaîtres	1,65	1,16	1,43	1,12	1,56	1,44	1,62	1,49
. Agents techn.	1,23	1,16	1,25	1,14	1,27	1,20	1,07	1,18

TABLEAU 12.

Catégories d'emplois non-ouvriers :  
salariés de sexe masculin  
(Base 1,00 salaire moyen tous salariés)

	111	212	112	211	141	241
. Cadres de production	2,80	1,82	2,70	2,22	2,20	-
. Cadres administratifs	2,80	1,70	2,95	2,29	2,54	-
. Contremaîtres	1,57	1,28	1,93	1,63	1,40	1,27
. Agents techniques	1,26	1,21	1,27	1,76	-	-

Ces résultats confirment la tendance générale à une valorisation plus forte du travail non-ouvrier dans les entreprises françaises. Cette tendance apparaît, à quelques exceptions près, pour tous les groupes d'emplois dans tous les couples. Il est toutefois possible de voir entre les comparaisons effectuées pour les groupes d'emplois des différences très intéressantes. On constate en effet une sorte de hiérarchie de la valorisation de ces groupes d'emplois dans les entreprises françaises. Mesurons par exemple la valorisation d'un groupe d'emploi dans chaque couple par le rapport des coefficients hiérarchiques dans l'entreprise française et dans son homologue allemande. Ce calcul simple montre que la plus grande valorisation du personnel non-ouvrier dans les entreprises françaises est maximum pour les cadres supérieurs et plus particulièrement pour les cadres du secteur administratif et commercial. Cette valorisation est encore importante pour les agents de maîtrise quoique généralement plus faible, elle atteint parfois ce que l'on observe pour les cadres supérieurs (1). Cette valorisation

1) Le rapport entre les coefficients hiérarchiques dans chaque couple (coefficient de valorisation) est de l'ordre de 1,5 - 1,6 pour les cadres supérieurs. Il varie entre 1,1 et 1,4 pour les contremaîtres.

du personnel non-ouvrier dans les entreprises françaises diminue en revanche sérieusement ou tend à disparaître (quelquesfois à s'inverser) lorsque l'on considère la population des agents techniques. Il semble donc que les entreprises françaises valorisent tout particulièrement, par rapport à ce qui se passe chez leurs homologues allemandes, les fonctions dont la position hiérarchique est la plus élevée et pour lesquelles l'exercice d'une autorité vis à vis d'un personnel d'exécution tient une place importante sinon prépondérante. Ce résultat est évidemment essentiel et devra être au centre des analyses plus détaillées que nous proposerons par la suite.

### 3.3.2. Groupes d'emplois ouvriers et employés.

L'observation des résultats concernant les catégories de personnels plus défavorisées confirme évidemment une tendance inverse à celle que nous venons de décrire tout en apportant également quelques nuances.

TABLEAU 13.

Catégories d'emplois ouvriers et d'employés.  
(Base 100 : salaire moyen tous salariés)

	121	221	122	222	132	232	131	231
• Ouvriers qualifiés d'entretien	0,86	1,07	0,92	1,00	1,04	0,98	0,85	1,03
• Ouvriers spécialisés production	0,69	0,87	0,70	0,83	0,81	0,89	0,83	0,91
• employées secteur administr.	0,93	0,79	0,92	0,77	0,81	0,78	0,74	0,73



TABEAU 13.

Catégories d'emplois ouvriers et d'employées.

(Base 100 : salaire moyen tous salariés)

	111	212	112	211	141	241
. Ouvriers qualifiés d'entretien	0,99	0,99	0,92	1,00	(1)	(1)
. Ouvriers spécialisés de production	0,82	0,84	0,86	0,92	0,85	0,98
. Employées du secteur administratif	0,99	0,80	0,79	0,90	0,89	0,80

Deux séries de résultats précisent les tendances que nous avons déjà décelées précédemment.

Les coefficients hiérarchiques des ouvriers spécialisés de production confirment de façon spectaculaire (2) la dévalorisation plus grande du travail manuel d'exécution dans les entreprises françaises. Ce résultat est vérifié dans tous les couples d'entreprises. Cette catégorie de travailleurs se trouve à des niveaux de salaires moyens de 20 % à 30 % inférieurs à la moyenne des entreprises en France contre une dévalorisation allant de 15 % à 2 % en Allemagne.

La situation est inverse pour les employées du secteur administratif et commercial. La dévalorisation de ce personnel par rapport à la moyenne des entreprises est plus importante en

1) Populations peu importantes.

2) Il faut en effet tenir compte du fait que les coefficients calculés sont de par la base choisie et l'importance des catégories d'emplois concernés assez "stables" et de faibles variations sont déjà significatives de différences "structurelles" dans la valorisation des catégories.

Allemagne dans six couples sur sept. Le pourcentage moyen de dévalorisation y est de l'ordre de 25 % contre 15 % dans les entreprises françaises.

Les résultats sont plus nuancés en ce qui concerne les ouvriers qualifiés d'entretien. Pour cette catégorie d'emplois la dévalorisation reste plus importante en France dans quatre entreprises sur six. La différence entre les entreprises d'un même couple est toutefois plus atténuée. Dans deux cas sur six le résultat est soit comparable pour les deux pays soit inversé. Il semble donc que cette catégorie de main d'oeuvre ouvrière ait déjà une position un peu différente des simples travailleurs manuels d'exécution. Cela vient sans doute de la multiplicité des caractéristiques des emplois et des travailleurs qui les occupent : travail manuel, travail exigeant une qualification précise et souvent élevée, travailleurs dont la mobilité potentielle est importante à partir d'une qualification reconnue et demandée dans tous les types d'entreprises. C'est sans doute dans l'influence convergente ou contradictoire de ces caractéristiques dans les différents pays qu'il faudra rechercher les facteurs de la valorisation de cette catégorie de main d'oeuvre.

On peut donc conclure cette dernière section de l'analyse des tendances en retenant d'une part une confirmation de ce que nous avons déjà observé par ailleurs, d'autre part quelques nuances importantes et révélatrices. Ces nuances mettent en

./.

évidence une inégale valorisation du travail non-manuel en France selon qu'il s'agit de fonctions de commandement ou de simples fonctions d'assistance technique. Elles mettent également en évidence une inégale dévalorisation du travail manuel dans les entreprises françaises selon qu'il s'agit d'un travail d'exécution non qualifié ou du travail d'une main d'oeuvre ayant une qualification précise sanctionnée par un diplôme. Nous pouvons à ce sujet remarquer que les cadres supérieurs relèvent simultanément des catégories de travailleurs non-manuels, ayant des responsabilités de commandement et dont la majorité possède une qualification reconnue et sanctionnée par un diplôme. Cette convergence peut déjà fournir une explication de leur position particulièrement privilégiée dans la hiérarchie salariale en France.

#### 4. LA HIERARCHIE D'ENCADREMENT ET LE PERSONNEL D'EXECUTION

##### 4.1. Introduction.

##### 4.1.1. L'opposition entre deux types d'entreprises.

Les résultats que nous avons présentés au chapitre précédent sont assez significatifs et convergents pour fonder la distinction entre deux types de structures des salaires qui correspondent chacun aux entreprises françaises d'une part et aux entreprises allemandes d'autre part. Les différences essentielles entre ces types de structure des salaires peuvent se résumer à partir des deux constatations suivantes.

- La première constatation est que la structure des salaires des entreprises françaises "marque" beaucoup plus nettement que ce n'est le cas en Allemagne les différences de statut entre les catégories de personnel. Une seule catégorie semble faire exception. Il s'agit du personnel féminin dont la structure des salaires se distingue plus sensiblement de celle de leurs homologues masculins (ouvriers et collaborateurs) en Allemagne. Cette discontinuité plus marquée entre les différentes catégories statutaires (ouvriers, collaborateurs, cadres) conduit à une structure des salaires -type des entreprises françaises où les inégalités reflètent simultanément, mais selon des proportions difficiles à préciser, la distinction des capacités professionnelles et des clivages statutaires ou organisationnels. Dans les entreprises allemandes la structure des salaires semble plus diffuse et révèle beaucoup plus difficilement les clivages hiérarchiques entre groupes.

- A cette première constatation s'en ajoute une seconde qui n'en diffère d'ailleurs que par la définition, plus statistique au moins à l'origine, du clivage retenu. Il s'agit de l'opposition entre la structure des salaires du personnel d'exécution et la structure des salaires d'un groupe que nous avons appelé la 'hiérarchie d'encadrement'. Nous avons montré que l'opposition entre ces deux groupes est beaucoup plus nette dans les entreprises françaises. La hiérarchie d'encadrement, définie comme l'ensemble des travailleurs dont le salaire ne participe pas de la structure des salaires ouvriers, y est beaucoup plus pesante et beaucoup plus valorisée. En Allemagne cette hiérarchie d'encadrement occupe une place généralement moins importante dans l'entreprise (jusqu'à tendre à disparaître dans certains cas limites) et bénéficie de salaires qui sont beaucoup plus proches de ceux du personnel d'exécution.

Les entreprises françaises se distinguent alors de leurs homologues allemandes par un double phénomène. D'une part une plus grande valorisation du personnel d'encadrement et d'autre part une dévalorisation du travail d'exécution. Le seul énoncé de ces deux propositions montre qu'il s'agit en fait de deux aspects d'une même réalité. Cela est vrai arithmétiquement dans la mesure où, puisqu'il s'agit d'une partition de l'ensemble des salariés, la valorisation d'une catégorie (en salaire et en effectif) conduit à la dévalorisation de l'autre. Cela est également vrai, et ce second point est beaucoup plus important, en ce qui concerne la recherche d'une explication, ou tout au moins d'une meilleure compréhension, des différences entre les deux types d'entreprises.

#### 4.1.2. Définition d'une approche plus compréhensive.

Nous avons déjà dit qu'il n'était pas dans notre  
intention

de considérer des rapports de prix unitaires du travail entre catégories indépendamment de la totalité, ici l'entreprise, dans laquelle ces catégories étaient en relation conflictuelle, fonctionnelle et hiérarchique. Ce serait donc une erreur grave que de n'étudier que les caractéristiques (de qualification, de rareté, d'emploi...) des deux groupes que nous opposons pris isolément. Il est certain qu'une analyse un peu plus détaillée des personnels et des emplois est nécessaire pour progresser dans la compréhension des faits. Toutefois nous devons relativiser cette analyse en mettant l'accent, autant que les informations recueillies nous le permettront, sur les relations entre groupes et sur ce qu'elles peuvent apporter pour une meilleure compréhension des inégalités de salaires. Pour être plus correct, il nous paraît nécessaire, par exemple, de savoir qui sont et que font les contremaîtres ou les cadres de production pour comprendre les conditions dans lesquelles le travail de l'ouvrier est défini, réalisé et finalement valorisé par la rémunération. De la même manière, il sera difficile de comprendre la façon dont est organisée, valorisée et rémunérée la hiérarchie d'encadrement du secteur administratif et commercial si nous n'établissons pas une relation avec la qualification des employés d'exécution et l'autonomie qui leur est consentie.

Ces exigences établissent alors la nécessité d'adopter dans la suite une approche moins systématique que celle utilisée au chapitre précédent et qui tient compte de la spécificité des entreprises étudiées. Il s'agirait de mieux considérer pour chaque unité de production, voire pour chaque secteur fonctionnel, l'originalité de l'organisation du travail, des articulations hiérarchiques, de la définition des qualifications, etc... Toutefois si nous adoptons sans nuance cette nouvelle approche une difficulté apparaîtrait

./.



immédiatement. En effet, un approfondissement de nos observations révélerait des différences croissantes entre les entreprises comparées, ces différences étant d'ailleurs soit fondamentales soit anecdotiques (1). De toute manière la comparaison des entreprises, et le rapprochement entre des fonctions ou des groupes de fonctions qu'elle implique, serait de plus en plus difficile. Nous serions donc conduits à la réalisation de 14 monographies d'entreprises qui, outre le coût excessif du recueil des informations, seraient difficilement utilisables au moins dans le cadre des objectifs de cette recherche. Nous avons donc dû trouver une approche intermédiaire qui tout en se voulant compréhensive relève encore beaucoup d'une description un peu plus détaillée. Cette approche aura entre autre chose le mérite d'être compatible avec notre souci de comparaison tout en révélant la spécificité de chaque entreprise dans les couples étudiés.

Les indicateurs non-salariaux que nous avons pu rassembler en vue d'une analyse plus compréhensive des structures de salaires posent une autre limite à nos ambitions. Le recueil des informations a été systematique en ce qui concerne les structures d'emplois. Il l'a moins été pour ce qui est des données sur les qualifications, les filières de promotion, le contenu de certains emplois précis, l'organisation du travail ou les rapports hiérarchiques réels. Nous avons toutefois approfondi dans nos contacts avec les entreprises postérieures au recueil des données salariales, tel ou tel de ces points selon l'importance qu'il nous paraissait avoir dans le couple étudié. Nous présenterons donc dans la suite de ce rapport, à côté de nouveaux résultats statistiques généraux

---

1) Et ceci bien que la comparabilité globale des tâches et des objectifs des entreprises soit réalisée.

un peu plus détaillés que précédemment, des analyses plus partielles qui se fonderont sur les exemples les plus significatifs apparaissant dans un ou plusieurs couples, et qui illustrent les différences profondes entre les deux modèles d'entreprises. Ces exemples ont en effet une portée générale dans la mesure où ils révèlent dans tel ou tel cas limite des tendances communes à toutes les entreprises de notre échantillon et probablement à la grande majorité des entreprises des deux pays comparés.

La présentation de ce nouveau chapitre de résultats se fera autour des deux grandes tendances que nous venons de rappeler. Dans un premier temps, nous préciserons et approfondirons la signification de l'opposition entre hiérarchie d'encadrement et personnel d'exécution dans les deux pays. Nous examinerons ensuite les problèmes spécifiques du travail féminin.

#### 4.2. Le travail d'exécution et la hiérarchie d'encadrement : recherche des modèles de valorisation.

Les mesures statistiques réalisées dans le chapitre précédent ont établi assez nettement l'opposition entre les entreprises françaises et allemandes quant à la valorisation relative du travail d'exécution et de la hiérarchie d'encadrement. Il s'agissait toutefois de mesures assez globales se fondant soit sur de pures catégories statistiques soit sur la comparaison de groupes assez larges. Seule l'analyse par groupes d'emplois permettait d'apporter quelques précisions et un contenu plus concret aux résultats proposés. Nous voudrions dans un premier temps aller un peu plus avant dans cette direction et préciser les différences qui séparent les entreprises françaises et allemandes.

4.2.1. L'opposition entre personnel d'encadrement et personnel d'exécution : quelques mesures statistiques.

4.2.1.1. L'importance des différences entre secteurs.

Le phénomène d'opposition entre le personnel d'exécution et le personnel d'encadrement pose, pour une partie essentielle, le problème de la place du travail manuel ouvrier dans l'entreprise (1). On peut donc se demander, au titre de question préalable, si les résultats obtenus dans les deux pays, résultats montrant la moindre valorisation de ce type de travail en France, ne reflètent pas avant tout des phénomènes sectoriels internes aux entreprises. Ces différences entre secteurs traduiraient alors une moins grande valorisation des secteurs directement productifs (production - entretien) dans les entreprises françaises au profit des secteurs fonctionnels annexes à la production (secteur technique - secteur administratif et commercial.)

La vérification d'une telle hypothèse changerait assez radicalement la nature des modèles explicatifs que l'on pourrait rechercher. Il ne s'agirait plus en effet de comprendre les rapports salariaux en analysant les rapports hiérarchiques et fonctionnels dans chaque collectivité de travail (atelier - bureau) où ils s'expriment de façon privilégiée. Il s'agirait au contraire de centrer notre recherche sur des choix plus globaux de hiérarchies de secteurs pour lesquels les entreprises expriment un modèle de gestion et une stratégie de développement.

---

1) Ceci bien que la part prise par un personnel d'exécution non manuel soit de plus en plus importante.

Nous verrons par la suite que cette dimension du problème n'est pas absente des facteurs explicatifs que l'on peut retenir. Elle ne nous paraît toutefois pas essentielle, et l'hypothèse statistique qui la validerait ne nous semble pas résister à l'observation des faits. Prenons l'exemple des positions relatives des ouvriers spécialisés du secteur productif, du personnel d'encadrement (1) de ce même secteur et des agents du secteur technique. Le tableau 14 précise ces positions.

TABLEAU 14.  
Secteur productif - secteur technique.

	121 221	122 222	132 232	131 231
. Encadrement (sect. productif)	2,41 1,58	2,35 1,39	1,99 1,82	2,04 1,88
. Agents techniques	2,21 1,54	1,90 1,39	1,76 1,34	1,38 1,38
. Ouvriers spécialisés	1,00 1,00	1,00 1,00	1,00 1,00	1,00 1,00

TABLEAU 14.  
Secteur productif - secteur technique.

	111 212	112 211	141 241
. Encadrement (secteur productif)	2,12 1,76	2,02 1,60	1,56 1,33
. Agents techniques	1,92 1,38	1,70 1,93	- -
. Ouvriers spécialisés	1,00 1,00	1,00 1,00	1,00 1,00

1) Il s'agit de l'ensemble des chefs d'équipe, contremaîtres, chefs d'atelier et cadres des secteurs de la production et de l'entretien.

Ces résultats confirment la plus grande valorisation de la population des agents techniques en France par rapport aux ouvriers sans qualification du secteur directement productif. Mais nous voyons également que le personnel d'encadrement de ce même secteur productif se trouve, lui aussi, plus valorisé dans les entreprises françaises et dans des proportions plus fortes que pour le personnel du secteur technique. La moindre valorisation du travail manuel en France n'est donc pas le résultat d'une opposition globale plus marquée entre "les ateliers" d'une part, "les bureaux techniques" d'autre part (1). Il s'agit bien avant tout d'un phénomène interne à chaque atelier et à chaque bureau comme le confirment très éloquemment les quelques mesures que nous proposons maintenant.

#### 4.2.1.2. La hiérarchie des salaires dans chaque secteur.

Quelques indicateurs généraux permettent de préciser l'ampleur des différences de salaires qui apparaissent dans les ateliers et les bureaux des entreprises comparées.

Le tableau 15 nous donne quelques mesures très significatives.

---

1) Des calculs semblables réalisés pour le personnel de sexe masculin des services administratifs et commerciaux confirment ce résultat dans les couples où ce personnel est valablement représenté dans les deux entreprises.

TABLEAU 15.  
Secteur de la production.

	121	221	122	222	132	232	131	231
Coefficient de variation (%) (1)	40	29	33	19	33	23	35	24
<u>Personnel (2)</u> <u>d'encadrement</u> ouvriers spécialisés	3,10	1,92	2,60	1,46	2,18	1,81	2,38	1,90

- (1) Pour tous les salariés du secteur à l'exclusion des agents techniques et des employés.  
(2) Cadres, chefs d'atelier, contremaîtres.

TABLEAU 15. (suite)

	111	212	112	211	141	241
Coefficient de variation (%) (1)	38	23	39	20	26	17
<u>Personnel (2)</u> <u>d'encadrement</u> ouvrier spécialisé	2,16	1,93	2,40	1,98	2,18	1,31

Ces résultats montrent à quel point les distances salariales dans un même secteur sont différentes dans les deux pays. Il en va d'ailleurs de même dans les secteurs de bureau (techniques ou administratif et commercial) ou les différences de salaires entre salariés du sexe masculin sont également beaucoup plus importantes en France. Nous donnons quelques résultats dans le tableau 16 et tout en nous limitant aux couples pour lesquels les populations comparées sont assez nombreuses pour valider nos comparaisons statistiques.



TABLEAU 16.

Secteur Technique  
(salariés de sexe masculin)

	121 . 221	122 222	132 232	131 231
. Coefficient de variation(%)	48 20	33 23	35 34	36 29

TABLEAU 17.

Secteur administratif et commercial.  
(salariés de sexe masculin).

	132 232	131 231	112 211
. Coefficient de variation (%)	46 26	69 44	49 49

Ces résultats donnent une mesure globale de l'inégalité dans chaque secteur et sont de ce point de vue très significatifs. Ils établissent une forte présomption en faveur de notre hypothèse d'une dévalorisation plus marquée du personnel d'exécution par rapport aux agents d'encadrement dans les entreprises françaises. Il peut paraître toutefois nécessaire de préciser cette différence entre les deux types d'entreprises à partir d'exemples plus précis et plus concrets. C'est ce que nous avons fait en comparant les salaires de quelques emplois assez précis que nous avons pu isoler dans les entreprises de notre échantillon. Les résultats que nous donnons ne sont pas systématiques et il ne nous semble pas nécessaire qu'ils le soient. Il suffit qu'ils apportent sur quelques exemples précis une concrétisation des tendances que nous avons dégagées de façon incontestable d'autre part.

Ces quelques comparaisons de "métiers" ont été réalisées dans le secteur de la production d'une part et dans les deux secteurs non productifs d'autre part. Les métiers choisis l'ont été parmi d'autres que nous avons isolés surtout en ce qui concerne la population ouvrière.

L'homogénéité des groupes ainsi comparés est assez bonne. Précisons toutefois qu'elle n'a pas été vérifiée par des études de postes précises. Nous avons seulement suivi les indications données par les entreprises. Dans certains cas, surtout pour le personnel du secteur administratif et commercial, nous avons plutôt retenu des niveaux de qualifications qui correspondent en fait à un certain nombre de tâches assez comparables. Dans tous les exemples retenus les effectifs de salariés pour chaque métier sont assez élevés pour que les salaires moyens comparés soient significatifs. Ceci n'est toutefois pas vérifié pour les fonctions de cadres supérieurs (directeur de production, chef du personnel ...).

Des tableaux 18 et 19 rassemblent les résultats que nous proposons respectivement pour le secteur de la production et les secteurs fonctionnels.

TABEAU 18.

Secteur de la production  
(Niveaux relatifs de salaires pour quelques métiers)

	121	221	122	222	131	231	112	211
Directeur de production	6,70	2,46	6,00	2,12	5,20	3,03	5,05	2,08
Contremaître (1)	2,10	1,13	1,68	1,23	1,97	1,65	2,06	1,62
Electricien	1,02	1,02	1,17	1,11	1,20	1,16		
Perceur	1,00	1,00	1,00	1,00				
Magasinier					1,00	1,00		
Conducteur							1,50	1,26
Calandreur							1,00	1,00

(1) A l'exclusion des chefs d'équipes et chefs d'atelier.

./.

TABLEAU 19.

Secteurs fonctionnels (1)  
(niveaux relatifs de salaires de quelques métiers)

	121	221	122	222	131	231	112	211
Chef de bureau d'étude	<u>3,04</u>	<u>1,71</u>	<u>2,11</u>	<u>1,86</u>	<u>3,45</u>	<u>3,40</u>		
Chef du service méthodes	<u>2,03</u>	<u>1,39</u>	<u>2,11</u> (1)	<u>1,19</u>	<u>4,23</u>	<u>3,40</u>		
Chef du personnel							<u>5,75</u>	<u>2,46</u>
Chef des services administratifs			<u>5,40</u>	<u>1,90</u>	<u>2,56</u>	<u>2,18</u>		
Préparateur du travail	<u>1,01</u>	<u>1,01</u>	<u>1,05</u>	<u>0,91</u>				
Dessinateur	<u>1,00</u>	<u>1,00</u>	<u>1,00</u>	<u>1,00</u>	<u>1,00</u>	<u>1,00</u>		
Employé qualifié (1)			<u>1,00</u>	<u>1,00</u>	<u>1,00</u>	<u>1,00</u>		
Employé non qualifié (2)							<u>1,00</u>	<u>1,00</u>

(1) Niveau K 4 ou coefficient 185-180

(2) Niveau K 2 ou coefficient 125-130

Ces résultats ainsi que ceux obtenus pour le secteur de la production confirment tout à fait les tendances plus générales déjà observées. Ils mettent en évidence, sur des exemples précis la discontinuité, qui existe en France entre certaines fonctions

(1) Les indices soulignés d'un trait dans le tableau expriment la hiérarchie du secteur technique. Ceux soulignés de deux traits font partie de la hiérarchie du secteur administratif et commercial.

./.

./.

d'exécution et les fonctions d'encadrement de niveau le plus élevé. Toutefois ces résultats montrent par eux-mêmes les limites de ce type de mesure. Nous n'avons pu isoler et comparer que des salaires de "métiers" extrêmes allant de l'exécutant au chef de service de plus haut niveau. Il ne nous a pas paru possible en effet d'étendre cette méthode d'approche ponctuelle à une comparaison des niveaux intermédiaires de la hiérarchie dans la mesure où nous ne pouvions pas maîtriser la comparabilité de ces niveaux.

La description plus détaillée des différences de salaires que nous venons de proposer rencontre donc assez vite des limites que seule une approche un peu plus explicative peut permettre de franchir. Pour concrétiser cette approche nous examinerons successivement deux secteurs. Dans un premier temps nous étudierons le secteur productif qui regroupe les ateliers de production et le secteur de l'entretien. Nos observations nous conduiront à analyser le rôle du secteur technique sans toutefois en proposer une étude particulière. Dans un second temps nous examinerons les modèles de hiérarchisation dans le secteur administratif et commercial.

#### 4.2.2. La hiérarchie dans le secteur productif.

Les observations que nous avons pu faire sur ce secteur révèlent deux tendances fortes qui concernent séparément les populations ouvrières et non-ouvrières tout en exprimant par leur juxtaposition les relations différentes qui s'établissent entre ces deux catégories dans les deux pays. Les entreprises françaises et allemandes s'opposent d'abord par la rareté et le prix de la qualification ouvrière. Cette opposition révèle tout à la fois des différences tenant à l'organisation de l'offre de qualification et au fonctionnement du marché du travail. Les deux groupes d'entreprises

./.

./.

s'opposent également sur la structure de l'encadrement ; sa qualification, son organisation hiérarchique, sa place dans l'organisation du travail... etc... Ces deux oppositions ne sont pas sans lien entre elles et c'est ce que nous nous attacherons à montrer dans la suite en situant au centre de nos développements l'encadrement de la population ouvrière et en montrant comme celui-ci est plus pesant et plus lointain dans les entreprises françaises. Nos analyses des populations opposées ici se limiteront à quelques développements sur la qualification ouvrière en tant que telle et sur la structure, salariale et organisationnelle, de la hiérarchie d'encadrement.

#### 4.2.2.1. La qualification ouvrière.

Les résultats concernant la qualification et la rémunération ouvrière peuvent se résumer à partir des tendances suivantes.

On observe une tendance à une plus grande dispersion des salaires ouvriers dans les entreprises françaises. Cette tendance trouve son explication dans une valorisation inéegale dans les deux pays de la qualification et de l'expérience du travail ouvrier dans l'entreprise. Les causes profondes de ces différences semblent devoir être trouvées dans l'organisation de l'offre de main-d'oeuvre ouvrière qualifiée et de son marché du travail dans les deux pays. Nous allons développer ces différents points à partir de résultats plus précis que nous avons établis pour cette catégorie de personnel.

##### 4.2.2.1.1. L'inégalité des salaires ouvriers.

Nous avons exclu de nouveau des populations étudiées les ouvrières de sexe féminin pour ne pas fausser les compa-

./.

./.

raisons effectuées par la présence d'une catégorie de main-d'oeuvre qui est manifestement traitée de façon différente dans les entreprises allemandes. Cette exclusion ne change rien au sens des différences observées. Elle les accentue un peu dans quelques cas.

Les mesures de dispersion classiques (coefficient de variation, écart interdéciles) montrent en effet que dans la quasi totalité des couples la dispersion des salaires ouvriers est plus forte dans les entreprises françaises. Ceci est vrai que l'on retienne le  salaire mensuel ou le  salaire horaire. Le tableau 20 rassemble quelques résultats.

TABLEAU 20

Dispersion des salaires des ouvriers de sexe masculin

	121	221	122	222	132	232	131	231
$\frac{\sigma}{m}$ (salaires mensuels)	18	23	18	18	18	14	15	14
$\frac{\sigma}{m}$ (salaires horaires)	16	17	18	15	16	14	15	10
<u>décile supérieur</u> moyenne (salaires mensuels)	1,26	1,34	1,28	1,27	1,31	1,21	1,25	1,20

./.



TABLEAU 2C (suite)

	111	2i2	112	211	141	241
$\frac{9}{m}$ (salaires mensuels)	18	15	24	14	16	14
$\frac{9}{m}$ (salaires horaires)	17	13	23	13	14	9
décile supérieur moyenne (salaires mensuels)	1,28	1,19	1,26	1,18	1,29	1,21

La plus grande dispersion des salaires ouvriers en France est vérifiée dans six couples sur 7. Notons que l'écart entre les entreprises des deux pays semble être plus net pour les salaires horaires. La distribution des durées du travail entre les salariés (selon leur niveau de qualification) semble donc avoir un effet d'amplification des différences de revenu plus important en Allemagne qu'en France. (1)

A cette dispersion plus élevée des salaires ouvriers en France s'ajoute une deuxième caractéristique que nous avons déjà observée pour la distribution de l'ensemble des salaires. Il s'agit d'une plus grande disymétrie de la courbe de distribution des salaires et d'une plus grande valorisation des salaires des ouvriers les plus qualifiés et les plus efficaces dans les entreprises françaises. Le rapport du décile supérieur des salaires mensuels au salaire moyen mesure (en les minimisant par rapport à ce que donnerait le salaire horaire) ces différences. Ces observations statistiques révèlent de

(1) Ces différents points sont plus amplement développés dans une note annexe au présent rapport consacrée à la structure des salaires ouvriers. (annexe 5).

./.

nouvelles différences entre les deux pays. L'étude comparée du prix de la qualification et du rôle de l'ancienneté doivent nous permettre de mieux les comprendre.

4.2.2.1.2. Le prix de la qualification et la valorisation de l'expérience dans l'entreprise.

4.2.2.1.2.1. Le "prix" de la qualification.

La qualification a été mesurée à partir des classes de tarifs des accords de salaires en Allemagne et des catégories du système Parodi en France. Pour les mesures de salaires nous avons distingué la seule différence entre ouvriers spécialisés (OS) et ouvriers professionnels (OP). Les résultats donnés dans les tableaux se réfèrent aux salaires horaires qui conviennent mieux, dans le cas des salaires ouvriers, à une comparaison de prix relatifs entre qualifications que nous voulons effectuer ici. Nous avons distingué trois catégories de main d'oeuvre ouvrière. Les ouvriers spécialisés de production, les ouvriers qualifiés de production et les ouvriers qualifiés d'entretien. Les ouvriers spécialisés d'entretien constituent une catégorie peu nombreuse que nous ne prendrons pas en compte dans les mesures systématiques. Le tableau 21 nous donne les salaires relatifs moyens des trois catégories retenues.

TABLEAU 21  
Salaires moyens horaires des qualifications ouvrières

	121	221	122	222	132	232	131	231
Ouvrier qualifié d'entretien	1,23	(1)1,17	1,34	(1)1,22	1,25	1,04	1,03	1,14
Ouvrier qualifié de production	1,23	1,17	1,34	1,22	1,29	1,20	1,15	1,09
Ouvrier spécialisé de production	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

(1) Dans la machine-outil nous n'avons pas distingué les ouvriers qualifiés de production et ceux de l'entretien.

./.

./.

TABLEAU 21 (suite)  
Salaires moyens horaires des qualifications ouvrière

	111	212	112	211	141	241
Ouvrier qualifié d'entretien	1,07	1,03	1,13	1,04	1,37	1,08
Ouvrier qualifié de production	1,17	1,11	1,15	1,06	1,16	1,03
Ouvrier spécialisé de production	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Ces résultats mettent en évidence une plus grande discontinuité salariale entre les qualifications dans les entreprises françaises. Cette discontinuité y est toujours assez marquée alors que dans les entreprises allemandes les structures de salaires des deux catégories de main-d'oeuvre tendent quelquefois à se confondre. Un seul couple fait exception. Il s'agit du second couple de la sidérurgie où les ouvriers qualifiés d'entretien se trouvent particulièrement défavorisés dans l'entreprise française. Nous avons pu constater, lors de nos contacts avec les entreprises qu'il s'agissait dans ce cas d'un effet de secteur lié à la fois au type d'organisation du travail et au fonctionnement du marché du travail interne. Nous reviendrons ultérieurement sur cet exemple. Nous constatons d'ailleurs qu'à l'intérieur du secteur de l'entretien de cette entreprise l'écart entre ouvriers spécialisés et ouvriers qualifiés se rétablit. Cet écart est de 15 % dans l'entreprise française contre 9 % dans l'entreprise allemande.

Nous trouvons donc dans le prix payé à la qualification un premier facteur susceptible d'expliquer les différences de salaires plus importantes que l'on observe parmi la population ouvrière des

./.

des entreprises françaises. La valorisation de l'ancienneté constitue un deuxième facteur de différenciation entre les deux entreprises.

#### 4.2.2.1.2.2. La valorisation de l'ancienneté.

Le type de valorisation de l'ancienneté que l'on rencontre dans la population ouvrière n'a pas été appréhendé par une approche institutionnelle (étude des règles de promotion, influence et importance des primes d'ancienneté...) mais par une simple mesure des relations qui existent entre cette variable et le salaire. Il va de soi que par cette méthode nous n'isolons pas un effet "pur" de l'ancienneté mais que nous pouvons comptabiliser certains effets indirects tenant à l'horaire de travail, aux choix des postes de travail ou à la promotion entre catégories de qualification. De nouveau c'est cette approche plus globale que nous préférons à une méthode plus analytique pour révéler les différences entre les deux types d'entreprises.

Nous avons calculé deux indicateurs qui méritent d'être comparés entre les entreprises : le coefficient de corrélation linéaire estimé à partir d'un ajustement de type  $s = a A + b$  où A est l'ancienneté de chaque individu (en année) et s son salaire ; un indice de sensibilité du salaire à l'ancienneté mesuré par le quotient  $\frac{a \cdot 20 + b}{b}$  qui exprime le rapport théorique entre le salaire moyen de l'ouvrier ayant 20 ans d'ancienneté et le salaire de l'ouvrier débutant. Nous avons réalisé ces calculs pour trois regroupements : l'ensemble des ouvriers ; les ouvriers spécialisés et les ouvriers qualifiés. Les résultats sont rassemblés dans le tableau 22 ci-dessous.

./.

./.

TABLEAU 22

Relation entre salaire et ancienneté

valeurs du rapport  $\frac{a \cdot 20 + b}{b}$  (1)

	121	221	122	222	132	232	131	231
Ouvriers spécialisés	1,11	1,00	<u>1,13</u>	1,05	<u>1,13</u>	1,00	<u>1,31</u>	1,05
Ouvriers qualifiés	<u>1,23</u>	<u>1,07</u>	<u>1,12</u>	1,03	<u>1,12</u>	1,03	<u>1,50</u>	1,04
Ensemble des ouvriers	<u>1,32</u>	<u>1,15</u>	<u>1,22</u>	<u>1,07</u>	<u>1,16</u>	1,03	<u>1,48</u>	<u>1,08</u>

(1) Nous ne donnons pas la valeur des coefficients de corrélation de l'ajustement  $s = aA + b$ . Nous soulignons seulement les valeurs du coefficient de sensibilité lorsque le coefficient de corrélation correspondant est significatif au seuil de 5 %.

TABLEAU 22 (suite)

	111	212	112	211	141	241
Ouvriers spécialisés	<u>1,03</u>	0,89	1,05	1,05	<u>1,18</u>	1,01
Ouvriers qualifiés	<u>1,09</u>	1,02	<u>1,17</u>	1,05	<u>1,42</u>	1,06
Ensemble des ouvriers	1,07	1,06	<u>1,15</u>	<u>1,10</u>	<u>1,22</u>	1,03

Ces résultats montrent de nouveau des différences importantes entre les deux pays et ces différences varient selon la catégorie observée ce qui nous paraît assez révélateur. Pour les catégories

→  
p 120

./.

Les pages 116, 117, 118 et 119 ne figurent pas dans ce rapport.

Veillez poursuivre la lecture à la page 120 et nous excuser.



./.

d'ouvriers spécialisés et d'ouvriers qualifiés considérées séparément la différence entre les deux pays est totale. L'influence de l'ancienneté sur le salaire est pratiquement inexistante en Allemagne alors qu'une relation significative est la règle dans les entreprises françaises avec parfois une sensibilité du salaire à l'ancienneté particulièrement élevée.

Il semble donc que l'on ne puisse étudier valablement cette relation que dans les entreprises françaises, les seules dans lesquelles elle ait une réalité statistique. Dans ce cas il faut sans doute distinguer les deux catégories d'ouvriers spécialisés et d'ouvriers qualifiés. Nous constatons en effet que la relation est, dans les entreprises françaises, encore plus marquée pour les ouvriers les plus qualifiés. Pour ces derniers le coefficient de corrélation est toujours significatif et le coefficient de sensibilité est souvent élevé variant entre 1,1 et 1,5 selon les établissements. Nous retrouvons donc ici, au-delà de la plus grande valorisation déjà observée pour l'ensemble du personnel qualifié des établissements français, une explication à une forte valorisation du personnel le plus qualifié et le plus expérimenté de ces mêmes établissements. La politique des salaires ouvriers dans les entreprises françaises semble être orientée vers une rémunération particulière du personnel le plus qualifié et le plus ancien. Nous rencontrons donc dans ces entreprises une double valorisation de la qualification. Une valorisation moyenne valable pour l'ensemble du personnel qualifié et un traitement privilégié pour les ouvriers les plus expérimentés qui ont accepté de ne pas quitter l'entreprise et pour lesquels on aménage une sorte de "carrière".

Les termes de la comparaison entre les deux pays changent assez sensiblement si on considère la relation entre le salaire et l'ancienneté pour l'ensemble des ouvriers. Dans ce cas en effet

./.

./.

les différences entre les deux types d'entreprises s'estompent et l'influence de l'ancienneté sur le salaire devient beaucoup plus réelle en Allemagne. Cette relation y est en effet significative dans 4 cas sur 7 avec des coefficients de sensibilité positifs dans les trois autres cas. En France la relation est significative dans 6 cas sur 7 sans que l'on constate une amélioration sensible (quelquefois il s'agit d'une régression) sur des résultats observés dans chaque catégorie prise isolément. Cette nouvelle différence entre les deux types d'entreprises pourrait traduire le fait que le passage d'ouvrier spécialisé à ouvrier qualifié est, dans les entreprises allemandes, l'élément essentiel d'une politique de valorisation de l'ancienneté et d'attachement à l'entreprise. Au contraire dans les entreprises françaises cette politique de valorisation de l'ancienneté se ferait soit par le seul passage d'un échelon à l'autre d'une même catégorie (en maintenant l'isolement des deux catégories sur le marché du travail interne) soit en levant partiellement cet isolement tout en organisant des filières propres aux deux groupes de qualification.

#### 4.2.2.1.2.3. Premières conclusions: La formation et le marché du travail des ouvriers.

L'ensemble des résultats que nous venons de commenter suggère déjà deux modèles de marché du travail ouvrier qui coïncident assez bien avec les informations qualitatives que nous avons pu recueillir au cours de cette recherche. Les entreprises françaises semblent traiter de façon privilégiée les travailleurs qualifiés rémunérés comme détenteurs d'un facteur rare, dont la capacité de négociation semble relativement forte et pour lesquels on aménage des rémunérations assez élevées lorsque leur expérience

./.

./.

professionnelle le justifie. Les entreprises allemandes semblent plus soucieuses d'organiser un véritable marché du travail interne des qualifications sans privilégier de façon particulière la main d'oeuvre la plus qualifiée.

Les informations plus qualitatives que nous avons pu avoir d'autre part nous montrent que le facteur explicatif central des différences entre les deux types d'entreprises est le système de formation des ouvriers qualifiés. L'industrie allemande possède un système très élaboré de formation des ouvriers qualifiés. Cette formation est organisée par les entreprises et prise en charge par une partie de la maîtrise. Dans la métallurgie par exemple toutes les entreprises allemandes de l'échantillon comptent un nombre appréciable, relativement à leur effectif ouvrier, d'apprentis en formation. Dans une entreprise moyenne de la machine-outil nous avons dénombré 40 apprentis en formation rémunérés et encadrés par un contremaître de l'entreprise. Dans une grande entreprise de la sidérurgie, dont nous avons étudié un établissement, 2000 ouvriers qualifiés sont formés annuellement par l'entreprise dont un tiers reste effectivement dans les usines du groupe et deux tiers vont dans d'autres entreprises. En France la formation dans des écoles professionnelles extérieures aux entreprises est la règle et l'organisation de cycles de formation complets dans les établissements ne se rencontre que très rarement. Cette différence dans les systèmes de formation va beaucoup plus loin qu'une simple différence institutionnelle. Elle a les conséquences suivantes.

L'offre de main d'oeuvre qualifiée semble être plus abondante et surtout mieux adaptée aux besoins des entreprises en Allemagne. Cela revient à dire que la main d'oeuvre qualifiée de qualité est moins rare en Allemagne qu'en France.

./.

./.

Le coût de la formation pour les salariés est sans aucun doute plus faible en Allemagne ce qui justifie, dans l'hypothèse d'une absence de limitation de l'offre par le système de formation, un prix de la qualification moins élevé.

Le caractère plus général de la formation dispensée en France et la reconnaissance sur l'ensemble du marché du travail des diplômes délivrés par les centres de formations donnent aux ouvriers qualifiés français une plus forte mobilité potentielle et un pouvoir contractuel plus grand. Il semble bien en aller différemment en Allemagne où les systèmes de formation d'entreprises font que, en règle générale, les ouvriers présents sur le marché sont soit des ouvriers sans qualification soit des ouvriers qualifiés que les entreprises qui ont assuré leur formation n'ont pas souhaité retenir. Il semble bien dans ce cas que les entreprises allemandes aient une présomption de non qualification face aux ouvriers recrutés sur le marché extérieur. Ceci ne peut qu'accroître les risques de la mobilité pour les ouvriers qualifiés et par là diminuer leur pouvoir contractuel. (1)

Les deux modèles de marché du travail des ouvriers qualifiés que nous venons d'ébaucher sont cohérents avec les deux séries de résultats statistiques concernant le prix de la qualification et le rôle de l'ancienneté. Ils impliquent également des différences tenant à la qualification de la main d'oeuvre ouvrière dont la rareté semble être beaucoup plus prononcée en France, ce qui devrait avoir des conséquences sur la structure du personnel ouvrier. Il nous faut donc maintenant examiner un peu plus en détail ce qu'il en est réellement de la qualité de la main d'oeuvre ouvrière dans les deux types d'entreprises.

---

(1) Nous ne voulons pas dire par là que le marché du travail externe soit moins actif en Allemagne. Nous disons simplement que la mobilité y est peut-être moins rémunératrice pour les ouvriers qualifiés sauf si elle se traduit par un passage au niveau des techniciens. Mais c'est là un autre problème.

./.

./.

4.2.2.1.3.1. Ouvriers qualifiés et non qualifiés

Une première série d'indicateurs nous permet de juger du type de main d'oeuvre ouvrière employé dans les entreprises comparées. Il s'agit de la répartition entre ouvriers qualifiés et ouvriers spécialisés. Sur ce point deux tendances s'opposent. Il y a tout d'abord ce que nous constatons dans la métallurgie où la part des ouvriers qualifiés dans l'effectif ouvrier total est plus élevée en France. Cela est vrai en ce qui concerne l'ensemble du secteur productif (production, entretien) et le seul secteur de l'entretien. La proportion des ouvriers qualifiés d'entretien dans l'ensemble des ouvriers est également plus forte en France. Le tableau 23 ci-dessous donne quelques résultats sur ces divers points.

TABLEAU 23.

La qualification ouvrière dans la métallurgie.

	121	221	122	222	132	232	131	231
<u>Ouvriers qualifiés</u>								
(1)								
Ensemble des ouvriers	76	67	70	68	23	19	62	44
<u>Ouvr. qualif. d'entretien</u> (1)								
Ensemble des ouvriers	76	67	70	68	20	12	32	29
<u>Ouvr. qualifiés d'entretien</u> (1)								
ouvriers d'entretien	76	67	70	68	87	67	83	80

(1) En %.

Les différences mises en évidence ne sont pas considérables. Elles nous conduisent toutefois à envisager deux hypothèses. Soit

./.



./.

les ouvriers qualifiés allemands sont comparables à leurs homologues français et nous devons en conclure que la main d'oeuvre ouvrière française est dans l'ensemble plus qualifiée. Soit les ouvriers qualifiés allemands ont été mieux sélectionnés et ce que l'on constate dans les entreprises françaises traduit une certaine tendance à la surqualification. Si cette dernière hypothèse était vérifiée cela ne ferait d'ailleurs qu'amplifier les différences que l'on observe entre les deux pays sur le prix de la qualification qui serait plus élevé en France pour une "efficacité" de main d'oeuvre qualifiée inférieure. Nous proposerons quelques résultats destinés à lever cette alternative après avoir examiné le cas des trois autres entreprises.

Dans ce dernier cas la situation est inverse et la proportion d'ouvriers qualifiés est sensiblement plus forte en Allemagne comme le montrent les résultats du tableau 24.

TABEAU 24.

La qualification ouvrière dans le papier-carton et la tannerie.

	111	212	112	211	141	241
<u>Ouvriers qualifiés</u> (1) ensemble des ouvriers	47	69	51	70	11	15
<u>Ouvriers qualifiés d'entretien</u> (1) ensemble des ouvriers	15	18	16	19	5	11
<u>Ouvriers qualifiés de production</u> (1) Ouvriers de production	38	63	45	63	6,2	38
<u>Ouvriers qualifiés d'entretien</u> (1) Ouvriers d'entretien	88	100	75	91	80	59

./.



./.

Ces résultats posent de nouveau une alternative qu'il nous faudra lever. En effet, l'hypothèse selon laquelle le système de formation des ouvriers qualifiés allemands est plus efficace nous amènerait à conclure, à partir des résultats ci-dessus, à une qualification moyenne beaucoup plus forte de la main-d'oeuvre ouvrière en Allemagne. Cette qualification de la main d'oeuvre ouvrière étant alors cohérente avec sa position dans la hiérarchie salariale. S'il n'en est pas ainsi nous devrions reprendre dans le cas des entreprises allemandes l'hypothèse d'une surqualification de la main d'oeuvre ouvrière dans des secteurs où, plus que dans la métallurgie, le passage entre la situation d'ouvrier non qualifié et celle d'ouvrier qualifié se fait de façon continue à partir d'un apprentissage sur le tas.

Dans les deux cas, entreprises métallurgiques et entreprises du papier carton, la mesure de la qualification à partir de catégories assez larges s'avère donc insuffisante. Il apparaît surtout nécessaire de mieux observer ce que recouvre la catégorie des ouvriers qualifiés dans les deux types d'entreprises.

#### 4.2.2.1.3.2. Les ouvriers qualifiés dans les deux types d'entreprises.

L'observation plus détaillée du niveau de qualification des ouvriers les plus qualifiés dans les deux types d'entreprises conduit à mieux distinguer l'ensemble des entreprises françaises de leurs homologues allemandes. Les mesures que nous avons pu faire reprennent évidemment les critères de classification conventionnels et ne peuvent pas tenir compte de l'influence des politiques

./.

./.

de surqualification ou de sous-qualification. La concordance des résultats et leur cohérence avec les avis exprimés par les responsables d'entreprises nous autorisent à penser qu'ils traduisent des différences réelles entre les deux groupes d'entreprises. Nous observons en effet que la répartition des ouvriers qualifiés selon leur niveau de compétence et d'expérience (appréhendés à travers leur classe de tarif) est très différente en France et en Allemagne.

Dans la métallurgie la proportion des ouvriers qualifiés de haut niveau (OP 3 et OHQ) est beaucoup plus faible en France. Nous pouvons prendre pour exemple le cas des deux entreprises de la machine outil et des services d'entretien des deux entreprises sidérurgiques. La proportion des ouvriers très qualifiés y est de l'ordre de 30 % dans les entreprises allemandes. Cette même proportion varie entre 2 % et 16 % dans les entreprises françaises. Le tableau 25 précise ces résultats.

TABLEAU 25  
Ouvriers hautements qualifiés (2)

	121	221	122	222	132	232	131	231
<u>Ouvriers hautement qualifiés (1)</u> ouvriers qualifiés	6	28	8	33	2	26	14	34

(1) En %

(2) OP3 et OHQ

Cette absence d'ouvriers hautement qualifiés dans les entreprises françaises est compensée par des effectifs beaucoup plus nombreux d'ouvriers qualifiés peu expérimentés (ou peu qualifiés) classés OP 1. Le pourcentage de ces ouvriers est par exemple

.../...

./.

de 56 % dans le service d'entretien, très important, de l'entreprise française du deuxième couple de la sidérurgie (131) alors qu'il n'est que de 15 % dans le service correspondant allemand. (1)

Il apparaît donc très nettement que la main d'oeuvre qualifiée des entreprises allemandes est d'une qualification supérieure et fait une plus large part à des ouvriers très expérimentés dont l'autonomie professionnelle peut-être plus forte. En France la qualification ouvrière semble être dominée, ou au moins fortement influencée, par une main d'oeuvre soit modérément qualifiée (OP 2) soit débutante ou ayant une faible autonomie professionnelle face aux tâches qui lui sont confiées.

Les résultats sont plus nuancés dans les entreprises du papier carton. Nous retrouvons une tendance très comparable dans le secteur de l'entretien. La proportion d'ouvriers hautement qualifiés y est plus forte en Allemagne avec toutefois des différences moins marquées que dans la métallurgie. La proportion d'OP 1 est supérieure en France dans un cas et comparable dans l'autre. Notons toutefois que cette structure des qualifications s'accompagne d'une proportion plus importante d'ouvriers non qualifiés dans les entreprises françaises (cf. tableau 24). Dans le secteur de la production on constate une tendance à une plus forte qualification des ouvriers professionnels en France. La part des ouvriers hautement qualifiés y est assez sensiblement supérieure. Il faut toutefois tenir compte ici de la présence beaucoup plus massive en France (60 % des ouvriers contre 40 % en Allemagne) d'ouvriers sans qualifications. (Cf tableau 24).

---

(1) Cette tendance se retrouve d'ailleurs pour tous les services de ce couple d'entreprises.

./.

./.

Ces résultats confirment dans leur ensemble les modèles de rareté relative des ouvriers qualifiés et non qualifiés que nous avons proposés précédemment. Il semble difficile pour les entreprises françaises, à l'exclusion des secteur de fabrication dans le papier carton (1), de recruter et surtout de conserver la main d'oeuvre ouvrière très qualifiée dont elle peut avoir besoin. La totalité des responsables des entreprises de la métallurgie qui ont participé à l'enquête nous ont confirmé ce point. L'insuffisance de l'offre en quantité et en qualité, la très forte capacité contractuelle des ouvriers compétents et diplômés sur le marché du travail, la pression de la demande de la part d'autres secteurs (petites entreprises, artisanat) créent, semble-t-il, une situation de rareté pour les entreprises françaises. Il ne semble pas qu'il en soit ainsi en Allemagne au moins jusqu'à la date à laquelle nous avons réalisé cette étude. Certaines tendances nouvelles peuvent accroître dans l'avenir la rareté de cette catégorie de main d'oeuvre. Elles tiennent plus à l'attitude des ouvriers potentiels (les adolescents ayant terminé leur scolarité obligatoire) qu'à l'insuffisance de l'appareil de formation.

L'ensemble des résultats auxquels nous parvenons éclairent certaines différences entre les deux pays que nous avons déjà mises en évidence. Ils posent d'autres problèmes qu'il va nous falloir examiner.

---

(1) Il faudrait sans doute dans ce secteur préciser la formation reçue par les ouvriers à l'occasion de leur progression dans la hiérarchie ouvrière. Certaines informations rassemblées montrent qu'à la formation sur le tas s'ajoute, en Allemagne, un enseignement plus théorique (cours du soir). Cela ne semble pas être le cas en France.

./.

./.

On peut tout d'abord remarquer que les mesures concernant la structure de la main d'œuvre qualifiée, particulièrement dans la métallurgie, ne permettent pas d'expliquer par des rapports de qualité différents entre les niveaux de qualification le "prix" plus élevé du travail qualifié en France. Ces résultats tendraient au contraire à justifier un plus grand rapprochement des salaires des ouvriers qualifiés et non qualifiés dans les entreprises françaises. Les ouvriers peu expérimentés (OP 1) y sont nombreux et les ouvriers très expérimentés (OP 3) faiblement représentés. La faiblesse de l'effectif des ouvriers hautement qualifiés en France ne permet pas non plus de lier la plus grande dispersion des salaires ouvriers que l'on y observe à un plus grand éventail des qualifications. Dans ces deux cas il faut plutôt faire appel à des explications relevant soit de phénomènes externes aux entreprises (vigueur du marché du travail, faiblesses de l'appareil de formation) soit à des choix internes qui leur sont d'ailleurs liés (valorisation du diplôme, politique d'attachement à l'entreprise).

Il faut en revanche noter que l'observation selon laquelle la main d'œuvre ouvrière allemande est plus qualifiée apparaît comme assez cohérente avec une position plus favorable dans la hiérarchie des salaires des entreprises. La situation française étant caractérisée par un double mouvement de moindre qualification et de moindre valorisation des travailleurs manuels dans l'entreprise. Ce schéma peut paraître satisfaisant. Il nous paraît dangereux d'arrêter là nos développements et de nous satisfaire de ce bilan statique et d'une explication finalement assez tautologique.

Il importe en effet de ne pas s'arrêter là pour plusieurs raisons.

./.



./.

Tout d'abord il n'est pas possible de considérer un "bilan de qualification" comme satisfaisant du point de vue d'une analyse causale. La qualification des ouvriers français et celle des ouvriers allemands s'insèrent dans des systèmes de division du travail dans les entreprises dont certaines tendances déjà observées (différences tenant au poids de la hiérarchie d'encadrement et à l'importance du personnel non-ouvrier) laissent à penser qu'ils sont différents. Il importe donc de mieux comprendre la place qu'occupe la qualification ouvrière dans l'ensemble de la hiérarchie des secteurs. Telle est la condition pour que nous puissions mieux apprécier dans quelle mesure les différences observées au niveau de la population ouvrière ne sont qu'un aspect des différents types de division du travail pratiques et organisés dans les entreprises des deux pays. Cette approche de la qualification ouvrière et de sa place dans la hiérarchie s'opposent alors à une image de l'entreprise déterminée dans ses choix par les exigences de la production d'une part et le niveau des qualifications que lui offre le système éducatif et le marché du travail.

Il importe également de considérer que la qualification ouvrière ou non ouvrière n'est pas uniquement une donnée externe aux entreprises mais qu'elle relève de certaines politiques qui s'expriment à travers les relations des salariés entre eux, leur possibilité d'acquérir une formation dans et par l'exercice de leur travail et l'autonomie qui leur est laissée dans l'exécution de leur tâche. Tous ces éléments peuvent venir bouleverser le bilan des qualifications relatives auquel on serait tenté de s'arrêter ou tout au moins lui donner un contenu et une signification totalement différents.

././



./.

Nous allons donc essayer par quelques exemples précis de mieux caractériser ce qui sépare les entreprises françaises et allemandes du point de vue de la place de la qualification ouvrière dans l'ensemble de la hiérarchie des secteurs.

#### 4.2.2.2. La hiérarchie d'encadrement du travail ouvrier.

Des différences essentielles existent entre les entreprises des deux pays sur la façon dont est encadré, contrôlé, assisté et perfectionné le travail ouvrier. Nous avons pu appréhender ces différences à travers divers indicateurs qui concernent successivement le poids des fonctions d'encadrement par rapport à la population ouvrière, la structure hiérarchique, les distances salariales et fonctionnelles, la qualification des agents d'encadrement et le rôle du contrôle technique ... etc.. Toutes les informations que nous avons rassemblées convergent assez bien vers deux "modèles" de valorisation relative du travail manuel et non manuel (1) que l'on peut résumer à partir des caractéristiques suivantes.

Les entreprises françaises se caractérisent par un encadrement d'autorité assez pesant aussi bien par ses effectifs que par son organisation hiérarchique. Cet encadrement apparaît également comme distant et semble-t-il moins apte qu'en Allemagne à permettre l'expression et le développement de la qualification ouvrière. A cet encadrement d'autorité s'ajoute, au moins dans les entreprises métallurgiques un encadrement d'assistance technique pour lequel on retrouve, bien que de façon moins nette, ces

---

(1) L'opposition entre travail d'exécution et hiérarchie d'encadrement se ramène ici pour l'essentiel, à une opposition entre travail manuel et non manuel.

./.

mêmes différences. Les entreprises allemandes s'opposent à leurs homologues françaises sur la majorité de ces points et développent un modèle où l'autonomie ouvrière semble avoir plus de possibilités de s'exercer et même de se renforcer à partir du fonctionnement général d'une organisation du travail plus "qualifiante" qu'en France. Cela semble assez bien vérifié si on se réfère à l'encadrement d'autorité des entreprises allemandes moins nombreux, plus homogène et surtout conçu pour d'autres relations plus "techniques" que hiérarchiques avec la population ouvrière. L'opposition est également réelle pour le personnel technique que sa formation et sa situation par rapport au secteur productif rendent plus proche des tâches ouvrières et de ceux qui les exécutent. Une dernière différence apparaît justement par la distinction, plus marquée en France qu'elle ne l'est en Allemagne, entre l'encadrement d'autorité et l'encadrement technique.

Ces différents points vont être abordés successivement à partir des informations que nous avons rassemblées dans les entreprises.

#### 4.2.2.2.1. Le poids de l'encadrement d'autorité.

La situation de l'encadrement d'autorité s'exprime tout d'abord par des données quantitatives qui en traduisent l'importance et le poids dans les entreprises. Elle s'exprime également par certains faits plus difficiles à systématiser et que nous ne pouvons que rapporter dans certains cas limites. Les résultats que nous allons donner concernent essentiellement le secteur de la production. Les données relatives au secteur de l'entretien les confirment tout à fait. Nous ne les mentionnerons que dans les cas où elles apportent des éléments nouveaux.

#### 4.2.2.2.1.1. Le taux d'encadrement dans les entreprises.

Nous avons vu au cours du chapitre précédent que si l'impor-

./.

tance de la population non-ouvrière dans les entreprises était plus grande en France cela venait de la présence d'une population de non-ouvriers - non cadres particulièrement étoffée. Nous retrouvons ici la même tendance qui s'exprime à travers l'ampleur prise par les effectifs de la maîtrise dans les ateliers français. Nous avons en effet distingué dans l'encadrement des ouvriers les cadres supérieurs et les agents de maîtrise. Cette distinction a été opérée selon des critères de statut mais également de fonctions. Ainsi nous avons inclus parmi les agents de maîtrise certains chefs d'ateliers à qui certaines entreprises avaient accordé le statut de cadres supérieurs. D'une façon générale nous avons considéré comme agents de maîtrise les salariés français exerçant les fonctions de chef d'équipe, contremaître et chef d'atelier et les salariés allemands qui faisaient partie de l'un des 4 niveaux de "Meister" (M1, M2, M3, M4).

Les pourcentages de cadres supérieurs par rapport à la population totale du secteur de la production sont à peu près comparables dans les deux pays et varient entre 0,2 % et 1,9 %. En revanche le pourcentage d'agents de maîtrise est plus élevé en France dans six couples sur sept et dans des proportions assez considérables. Ce pourcentage n'est jamais inférieur à 7,4 % dans les entreprises françaises et ne dépasse jamais ce niveau dans les entreprises allemandes. Un seul couple d'entreprises fait exception, il s'agit du deuxième couple de la machine outil (122-222) où le pourcentage d'agents de maîtrise est de 4,6 % en France (donc "anormalement" faible) et de 6,7 % en Allemagne (donc "anormalement" élevé). Le tableau 26 ci-dessous précise ces résultats.

.../...

.../...

TABLEAU 26.  
Secteur de la production

	121	221	122	222	132	232	131	231
<u>Cadres supérieurs (%)</u>								
Effectifs ouvriers	0,7	0,2	0,5	0,6	1,1	0,9	1,3	1,7
<u>Agents de maîtrise (%)</u>								
Effectifs ouvriers	7,4	4,0	4,8	7,2	9,5	3,5	8,0	3,4

TABLEAU 26 (suite)

	111	212	112	211	141	241
<u>Cadres supérieurs (%)</u>						
Effectifs ouvriers	1,8	1,8	1,1	1,2	2,3	
<u>Agents de maîtrise (%)</u>						
Effectif ouvrier	10,4	7,2	10,0	6,7	14,8	3,9

Il semble donc bien qu'il y ait d'assez fortes régularités dans l'importance numérique de l'encadrement dans chacun des pays. En France le taux moyen d'encadrement tend vers 9 ou 10 agents de maîtrise pour 100 ouvriers (soit un agent de maîtrise pour 10 ou 11 ouvriers) tandis qu'en Allemagne ce taux est de l'ordre de 5 à 6 agents de maîtrise pour 100 ouvriers (1 agent de maîtrise pour 18 à 20 ouvriers). Il est à noter que la différence entre les deux pays demeure importante dans les entreprises du papier-carton où nous avons vu, au moins dans la production, que la qualification ouvrière était comparable en France et en Allemagne (celle-ci étant mesurée par la ventilation des ouvriers dans les différentes classes de tarifs).

.../...

./.

Certains exemples plus extrêmes peuvent être trouvés dans les secteurs de l'entretien des entreprises sidérurgiques notamment. Dans ces secteurs nous trouvons un agent de maîtrise pour 18 et 21 ouvriers dans les entreprises allemandes et un agent de maîtrise pour 5 et 8 ouvriers dans les entreprises françaises. La proportion de cadres supérieurs est d'autre part soit comparable, soit plus élevée en France. Elle n'explique donc pas ces différences. Ces variations de taux d'encadrement sont considérables dans des secteurs où la main d'oeuvre ouvrière est par nature qualifiée et assez autonome dans l'exécution de ses tâches.

Il est bien évident que la comparaison de ces chiffres pose quelques problèmes lorsque l'on compare de plus près les fonctions qu'ils englobent ou n'englobent pas. Les problèmes qui apparaissent sont alors révélateurs de différences de nature entre les deux hiérarchies d'encadrement. Nous nous sommes en effet limités pour le moment aux fonctions d'autorité exercées par un personnel non ouvrier. Nous avons par exemple exclu deux catégories de main d'oeuvre particulière en Allemagne. Il s'agit tout d'abord de certains ouvriers, les "Vorarbeiter", qui semblent exercer dans les entreprises allemandes des fonctions de commandement. Cette population apparaît dans les entreprises sidérurgiques et représente un effectif aussi important que les chefs d'équipes français. Leur prise en compte comme équivalent de cette population de petite maîtrise, poserait deux problèmes. Tout d'abord, elle pourrait impliquer la prise en compte de certains "chefs-ouvriers" qui exercent des fonctions comparables dans les entreprises françaises sans avoir le statut de chef d'équipe. Ensuite cette catégorie de personnel peut difficilement être "comptée" de part son statut, la définition de sa tâche, et sa position salariale,

./.



./.

dans la même population que les chefs d'équipe français. Ceux-ci nous semblent en effet se définir comme appartenant à la maîtrise plutôt par leur type de relation avec les ouvriers et la distance salariale qu'elle implique (1) que par une définition précise de leur tâche ou de leur qualification. Cet exemple montre la difficulté qu'il y a à comparer des catégories lorsque le principe même de l'organisation du travail rend ces catégories incomparables. Il en va de même pour certaines catégories de salariés que l'on peut situer entre les contremaîtres et les cadres supérieurs et que l'on pourrait assimiler par là aux chefs d'ateliers. En fait il s'agit de techniciens-ingénieurs ou d'ingénieurs non diplômés qui se situent bien au niveau des chefs d'ateliers dans la hiérarchie de la production mais sans y exercer, à titre principal, des fonctions de commandement. Il ne s'agit donc pas d'un encadrement d'autorité mais d'un encadrement qui relève simultanément des fonctions de la maîtrise, des cadres supérieurs et de l'assistance technique. Ce type d'encadrement est présent dans les entreprises allemandes de la sidérurgie.

Nous voyons donc que si les chiffres cités précédemment prétendent comparer les poids respectifs des encadrements d'autorité (de "type" maîtrise française) ils sont pertinents. S'ils prétendent évaluer l'encadrement ouvrier dans sa définition la plus large ils sont sous-estimés en Allemagne..... mais également en France où il faudrait alors leur adjoindre ceux concernant les chefs-ouvriers (au moins certains) et les collaborateurs et cadres du secteur technique (contrôle, méthode, planning...) Nous verrons plus loin que les résultats concernant cette catégorie de personnel renforcent la tendance observée sur la maîtrise.

---

(1) Distance salariale dont nous donnerons des exemples par la suite.

./.



./.

4. 2. 2. 2. 1. 2. Les hiérarchies d'encadrement dans les deux pays.

A des différences quantitatives sur l'effectif d'agents d'autorité dans les deux types d'entreprises s'ajoutent d'autres différences tenant un nombre de niveaux hiérarchiques.

En France on relève en règle générale l'existence de cinq niveaux hiérarchiques dans la hiérarchie non ouvrière de la production. Il s'agit des niveaux suivants : directeur de production ; ingénieur de fabrication (tous deux cadres) ; les trois niveaux de maîtrise, chef d'atelier, contremaître et chef d'équipe. En Allemagne la règle générale semble prévoir trois niveaux hiérarchiques : deux niveaux de cadres supérieurs (chef de département et ingénieur de production) et un niveau de maîtrise. Dans ce dernier cas les accords conventionnels prévoient bien 4 niveaux (M 1, M 2, M 3, M 4). Dans la réalité le niveau M 1 n'est jamais pourvu et les niveaux M 2 et M 4 ne le sont que dans des cas très rares sans qu'il soit possible de parler de catégories hiérarchiques.

Un examen plus détaillé révèle un certain nombre de cas extrêmes très significatifs. C'est le cas par exemple de l'un des couples de la machine outil pour lequel on isole seulement quatre niveaux dans l'ensemble de la hiérarchie de la production de l'entreprise allemande (221) : directeur de production ; contremaître ; ouvrier qualifié ; ouvrier spécialisé. Disons pour être tout à fait exact que certains contremaîtres classés M4 ont une position salariale un peu plus valorisée sans qu'il soit possible de leur appliquer la distinction entre contremaître et chef d'atelier. Signalons également que les femmes, bien que classées OS, constituent une catégorie spéciale au bas de la hiérarchie. Dans l'entreprise française (121) nous avons 10 niveaux hiérarchiques : trois niveaux de cadres

./.

./.

supérieurs ; directeur de production ; adjoint au directeur de production ; chef de fabrication ; quatre niveaux de maîtrise : chef d'atelier ; adjoint au chef d'atelier ; contremaître ; chef d'équipe. (de la même manière qu'en Allemagne il existe en plus un niveau de "contremaître supérieur" que nous ne prenons pas en compte). Trois niveaux ouvriers : ouvriers qualifiés ; ouvriers spécialisés et manoeuvres.

Le tableau 27 ci-dessous résume cette comparaison.

TABLEAU 27  
Secteur de la production

1 2 1 (1)	2 2 1 (1)
Directeur de production Adjoint directeur production Chef de fabrication	Directeur de production
Chef d'atelier Adjoint chef d'atelier Contremaître Chef d'équipe	Contremaître
Ouvrier qualifié Ouvrier spécialisé Manoeuvre	Ouvrier qualifié Ouvrier spécialisé homme (femme )

(1) Entreprises du premier couple de la machine outil

Il est bien certain que la façon dont les ouvriers utilisent et développent leur qualification ne saurait être la même dans les deux entreprises. En Allemagne l'autonomie est la règle et va jusqu'à l'apparition de chefs ouvriers informels parmi les plus expérimentés qui assurent certaines fonctions d'assistance et de conseil. Ces ouvriers diffèrent évidemment des chefs d'équipe

./.

./.

français sur tout ce qui fait la spécificité de ces derniers : la qualification, la définition de la tâche, les relations avec les ouvriers et avec la hiérarchie ... etc... Nous remarquons également qu'une proportion élevée (30 %) d'ouvriers qualifiés de l'entreprise allemande ont un haut niveau de qualification (OP 3 et OHQ). Les qualifications de l'entreprise française s'arrêtent au niveau de l'ouvrier qualifié moyennement expérimenté (OP2). Cette situation ne relève pas uniquement de l'état de la hiérarchie d'autorité ; elle se réfère également aux principes d'organisation du travail et à la place des services fonctionnels qui en sont responsables. Nous reviendrons sur ce point.

Il faut également citer le cas des deux tanneries. Dans l'établissement français nous trouvons une organisation du type classique avec deux niveaux de cadre supérieur (outre le directeur de l'établissement et son adjoint) un niveau de contremaître et un de chef d'équipe. En Allemagne seul un niveau de contremaître s'intercale entre le directeur de l'établissement et ses ouvriers (1).

D'autres exemples moins extrêmes peuvent être donnés dans le papier-carton par exemple. Dans l'un des deux couples le département papeterie de l'entreprise française prévoit, dans sa hiérarchie d'encadrement la plus étoffée, cinq niveaux hiérarchiques et deux niveaux d'adjoints : le directeur du département ; un chef pour chaque service ( de fibrage, fabrication des pâtes.... ) et 1 ou 2 adjoints ; un responsable de fabrication ; des contremaîtres et des chefs d'équipe. En Allemagne la hiérarchie ne comprend que deux

---

(1) Nous avons déjà dit (cf. 2) que la population non ouvrière des deux établissements de ce couple n'était pas tout à fait comparable puisque les services administratifs et commerciaux n'assurent pas des tâches équivalentes. Cette objection ne tient plus pour le secteur de la production et des différences importantes apparaissent malgré tout.

./.

./.

niveaux de maîtrise (contremaîtres et chefs d'équipe). Pour les cadres supérieurs elle est à la fois moins complète (deux niveaux au maximum) et surtout moins "pyramidale" dans sa conception. L'un des fondés de pouvoir est également chargé du département papeterie (ce qui nous amènerait à ajouter un niveau à la hiérarchie française correspondant à la direction de l'entreprise) et les autres cadres exercent des fonctions multiples qui dans leur conception même respectent mal les cloisonnements verticaux et horizontaux des organigrammes de type français.

On retrouve en effet une troisième opposition qui s'ajoute aux différences d'effectifs et de niveaux hiérarchiques tout en étant étroitement liée à cette dernière. Il s'agit de la conception de la hiérarchie plus formelle et pyramidale en France, plus mouvante et "imbriquée" en Allemagne. Cette dernière différence ajoute évidemment au poids de la hiérarchie d'encadrement défini comme résultant de l'ensemble de facteurs qui limitent l'autonomie de la population ouvrière et l'utilisation de sa qualification effective ou potentielle. Ces aspects plus qualitatifs de la hiérarchie d'encadrement renvoient à une deuxième série de facteurs que nous allons examiner maintenant.

#### 4.2.2.2. L'encadrement d'autorité et la population ouvrière : étude des relations.

Les relations entre l'encadrement d'autorité et la population ouvrière n'ont pas été appréciées par des études d'organisation ou de communication très précises. C'est de nouveau à partir de quelques indicateurs indirects que nous les appréhenderons.

./.

./.

Ces indicateurs sont en premier lieu des mesures de "distances salariales". Ces différences de salaires seront alors considérées dans leur signification simple d'inégalités de ressources mais également dans ce qu'elles expriment et par les rapports qu'elles introduisent entre les catégories comparées. Ces différences vont d'ailleurs de pair avec d'autres caractéristiques de l'organisation hiérarchique avec lesquelles elles forment, dans chaque type d'entreprise, un système cohérent.

4.2.2.2.1. Les distances salariales entre les ouvriers et leur encadrement.

L'examen des distances salariales fait apparaître deux discontinuités essentielles dans la hiérarchie d'encadrement. Une première discontinuité à l'occasion du passage entre la population ouvrière et la maîtrise : c'est essentiellement le problème des chefs d'équipes. Une deuxième discontinuité lorsque l'on passe de la maîtrise aux cadres supérieurs ou aux salariés hors tarif. Les tableaux 28 et 29 mesurent ces deux discontinuités.

TABLEAU 28

La maîtrise et les ouvriers de production : distances salariales.

	121	221	122	222	132	232	131	231
<u>Chef d'équipe</u>								
Ouvrier spécial.	1,96	--	1,88	1,10	1,59	(1)	1,46	(1)
<u>Chef d'équipe</u>								
Ouvrier qualif.	1,57	--	1,42	0,90	1,22	(2)	1,27	(2)
<u>Contremaître(3)</u>								
Ouvrier spécial.	2,70	1,34	2,12	1,39	2,09	1,63	2,01	1,66

./.

./.

TABLEAU 28 (suite)

La maîtrise et les ouvriers de production : distances salariales.

	111	212	112	211	141	241
<u>Chef d'équipe</u> ouvrier spécialisé	1,37	1,18	1,37	1,23	1,27	---
<u>Chef d'équipe</u> Ouvrier qualifié	1,17	1,04	1,19	1,12	1,08	----
<u>Contremaître (3)</u> Ouvrier spécialisé	1,92	1,77	2,28	1,77	1,64	1,29

- (1) La valeur de ce rapport calculé pour les chefs ouvriers (Vorarbeiter) est de l'ordre de 1,20.
- (2) La valeur de ce rapport calculé pour les chefs ouvriers est de l'ordre de 1,00 - 1,05.
- (3) Il s'agit en fait des "autres agents de maîtrises" qui comprennent en France les contremaîtres et les chefs d'atelier.

Le résultat essentiel concerne l'existence d'un écart de salaire toujours important (supérieur à 20 %) et parfois considérable (de l'ordre de 60 %) entre la première ligne de commandement et les ouvriers les plus qualifiés dans les entreprises françaises. Cet écart est pratiquement inexistant en Allemagne où cette première ligne de commandement (ou les chefs ouvriers qui la remplacent) n'ont pas de position salariale distincte.

Ce premier écart hiérarchique se répercute alors immédiatement sur la position des contremaîtres qui est beaucoup plus valorisée (par rapport aux ouvriers) en France. Il pouvait difficilement en être autrement puisque, au moins dans la métallurgie, les chefs d'équipes français ont une position salariale comparable ou supérieure à celle des contremaîtres des entreprises allemandes. Remarquons d'ailleurs que la distance salariale entre les contremaîtres et les chefs d'équipe ne

./.



./.

semble pas être très différente dans les deux pays. La première différence essentielle concerne donc bien la position de l'ensemble du groupe ouvrier. Ces rapports sont alors matérialisés par la position de la première ligne de commandement dont les salaires se séparent nettement de ceux du groupe ouvrier en France et à partir de laquelle on construit une hiérarchie d'encadrement beaucoup plus valorisée.

TABIEAU 29

Les cadres supérieurs et la maîtrise.

	121	221	122	222	132	232	131	231
<u>Cadres supérieurs</u> Contremaîtres et chefs d'ateliers	2,00	2,00	2,52	1,59	1,56	1,53	1,85	1,45
<u>Cadres supérieurs</u> Ouvrier spécialisé	5,50	2,90	5,34	2,21	3,26	2,55	3,71	2,42

TABIEAU 29 (suite)

	111	212	112	211	141	241
<u>Cadres supérieurs</u> Contremaîtres et chefs d'ateliers	1,77	1,18	1,36	1,36	1,57	---
<u>Cadres supérieurs</u> Ouvrier spécialisé	3,40	2,09	3,10	2,42	2,58	----

Les résultats concernant la deuxième discontinuité sont moins spectaculaires que les précédents mais ils n'en établissent pas moins une tendance à un nouveau " décrochage " des deux hiérarchies de salaires au passage entre la maîtrise et les cadres supérieurs de la production. Ce nouveau décalage est favorisé par l'existence en France de la catégorie des chefs d'ateliers ./.

./.

qui bénéficient de nouveau d'un supplément salarial de l'ordre de 15 % à 30 % par rapport aux contremaîtres. Une catégorie équivalente existe quelquefois en Allemagne (M 4, adjoint au chef de production, ingénieurs techniciens) mais elle ne bénéficie que d'un supplément salarial de 10 % à 15 %.

La seconde ligne du tableau 29 établit en quelque sorte un bilan des deux "décalages hiérarchiques" qui conduisent à des distances salariales entre le cadre de production et l'ouvrier sans qualification très différentes dans les deux types d'entreprises et beaucoup plus importantes en France. Par ces exemples successifs nous avons analysé le processus arithmétique par lequel se construisent ces différences dans les deux pays. Il nous faut maintenant dire un mot des choix qu'il reflète.

#### 4.2.2.2.2. Les ouvriers et leur encadrement : les facteurs de distance sociale.

Trois facteurs nous semblent essentiels pour mieux comprendre la distance qui s'établit entre les ouvriers et l'encadrement moyen (maitrise). Il s'agit tout d'abord de la conception de la fonction d'agent de maîtrise dans les deux pays. Les définitions que donnent les accords conventionnels sont assez éclairantes de ce point de vue.

En France l'accent est mis sur la fonction d'autorité et de commandement. On peut lire dans un accord collectif dont dépend la tannerie française : "... le contremaître est chargé de faire exécuter par des ouvriers les travaux qui lui sont confiés. Il assure le respect des temps, la qualité du travail et la discipline du personnel placé sous ses ordres". Les tendances sont identiques dans les accords de la métallurgie. Le chef d'équipe y apparaît comme un agent de maîtrise exerçant "d'une façon permanente un commandement sur plusieurs ouvriers". Le contremaître assure

./.

./.

"la discipline et le rendement de son équipe". L'accent est différent dans les textes des accords allemands. La définition générale des contremaîtres met en avance les activités de gestion des tâches et de contrôle ou d'assistance. L'accord dont dépend l'une des deux unités sidérurgiques allemandes définit les contremaîtres comme "ayant une activité d'organisation et de surveillance dans une entreprise ou un département d'une entreprise". Il n'est pas question de nier que les activités de commandement et d'incitation au rendement fassent partie des tâches du contremaître allemand. Il n'est pas question non plus, d'affirmer que le contremaître français n'assure que la discipline dans le département de l'entreprise dont il est responsable. Il semble toutefois que l'aspect dominant de la tâche des agents de maîtrise, au moins telle que la définissent les employeurs, soit différent dans les deux pays. La politique des directions d'entreprise vis à vis de la maîtrise est un deuxième facteur que nous voulons souligner. L'importance de ce facteur ressort tout au moins des entretiens que nous avons pu avoir avec les responsables des entreprises dans les deux pays. La volonté d'établir à tout prix un rapprochement entre les agents de maîtrise et la direction des établissements est très nette en France. Cela se traduit généralement par une plus grande proximité entre les agents de maîtrise et les cadres. Un tel rapprochement peut certes renforcer l'homogénéité et la cohésion de la hiérarchie d'encadrement. Il contribue également à accroître le clivage entre cette hiérarchie et les ouvriers. Il ne semble pas qu'une telle volonté existe aussi nettement en Allemagne où l'idée de liens étroits entre la maîtrise et le groupe ouvrier semble être mieux admise.

Les politiques de formation que nous avons pu observer, bien sommairement, dans quelques cas sont un troisième facteur de différenciation. En France, particulièrement dans la sidérurgie

./.

./.

l'accent est mis, pour la formation des agents de maîtrise, sur les relations humaines et la culture générale. Ce type de formation, qui mériterait un examen plus détaillé, nous semble relever avant tout d'un souhait souvent exprimé par les agents de maîtrise eux-mêmes, de rapprocher la maîtrise des cadres supérieurs (culture générale, technique d'expression) et de mieux les armer pour leurs "relations" avec le groupe ouvrier (relations humaines, technique du commandement). En Allemagne ce type de formation n'est pas apparu comme ayant une importance essentielle. En revanche l'accent semble être mis beaucoup plus fréquemment sur la formation technique.

Ces différences ne peuvent pas, en fait, être séparées de la façon dont se définissent les cadres supérieurs dans les deux entreprises. Nous avons déjà évoqué les différences qui existent entre la France et l'Allemagne de ce point de vue au moins dans les entreprises du type de celles que nous étudions (grandes et moyennes entreprises de l'industrie). En France le cadre supérieur a fait l'objet d'un recrutement extérieur sur la base d'un diplôme de l'enseignement supérieur qui lui donne très souvent une haute formation théorique. Ce cadre-type des entreprises françaises est séparé de la population ouvrière par son origine sociale, sa formation, son absence d'expérience sérieuse du travail ouvrier. Il est également séparé de la population ouvrière par l'existence d'une hiérarchie de maîtrise très pesante et très rigide. Ceci a d'autant plus de conséquences que l'organisation des fonctions semble respecter assez bien le cadre hiérarchique pyramidal qui situe les cadres supérieurs, dans leurs tâches effectives, au dessus de la ligne hiérarchique de la maîtrise.

./.

./.

La situation des cadres supérieurs en Allemagne semble être fondamentalement différente sur tous les points évoqués ci-dessus. Il ont souvent, même pour les salariés de plus haut niveau, une expérience du travail ouvrier. Nombreux sont ceux qui ont été promus à partir de filières qui aboutissent au diplôme de technicien supérieur ou d'ingénieur non diplômé pour lesquels la formation théorique spécialisée et de haut niveau doit obligatoirement être précédée d'une formation pratique approfondie qui équivaut pratiquement à un diplôme d'ouvrier qualifié (CAP). A ce premier facteur de rapprochement s'ajoute le fait que la maîtrise constitue un écran moins efficace entre les cadres supérieurs et les ouvriers en étant moins nombreux, plus homogène et plus proche de l'une et de l'autre de ces catégories. Pour ce qui est des ouvriers nous avons vu comment s'organise ce rapprochement dans le paragraphe précédent. Pour les cadres supérieurs, nous avons déjà montré (cf. chapitre 3) que la continuité des formations et des carrières était assez forte entre les cadres moyens et les cadres supérieurs. L'organisation du travail renforce d'ailleurs cette dernière tendance par la définition de fonctions de cadres supérieurs qui participent très largement de l'ensemble des tâches des cadres moyens. L'étude détaillée des organigrammes nous a montré que le cas d'un cadre supérieur (au niveau de direction d'un établissement du papier-carton) responsable du secteur de l'entretien et pouvant prendre des responsabilités dans ce même secteur au niveau d'un contremaître n'est pas caricatural mais reflète bien un certain type d'organisation fréquemment rencontré dans les entreprises allemandes.

Les développements que nous venons de proposer sur le poids de la hiérarchie d'encadrement et sur ses relations avec la popu-

./.



./.

iation ouvrière révèlent deux modèles assez différents. Dans un cas, en France, l'accent semble être mis sur la nécessité du contrôle, de la prise en main d'une population ouvrière avec laquelle on "prend ses distances" et dont on sollicite assez peu l'initiative et l'autonomie. Dans l'autre cas on rencontre un modèle où la population ouvrière semble avoir une place plus centrale par sa position vis à vis des salariés que l'entreprise juge essentiels à sa bonne marche : la hiérarchie d'encadrement. Elle semble bénéficier également d'une plus grande autonomie dans l'exécution de ses tâches et de possibilités d'initiative dans les conditions qui lui sont faites pour améliorer sa position dans l'entreprise.

Cette évocation de l'autonomie renvoie aux arguments déjà avancés sur la qualification ouvrière dans les deux types d'entreprises. Nous disions alors (cf. 4221) que celle-ci ne pouvait pas s'évaluer dans des comparaisons de niveaux, absolus ou relatifs, mais qu'il fallait avant tout comprendre comment cette qualification pouvait s'exprimer et se développer dans le système d'organisation du travail et de rapport hiérarchique des entreprises comparées. Les résultats proposés ci-dessus nous ont déjà fait progresser sur ce point. Nous allons aller plus avant par la prise en compte d'une autre dimension de la hiérarchie d'encadrement : l'encadrement technique.

./.



#### 4.2.2.2.3. L'encadrement technique et le contrôle de la qualification ouvrière.

Les développements proposés dans les paragraphes précédents montrent de façon assez claire que l'organisation de la hiérarchie d'encadrement dans les entreprises allemandes est plus favorable à une pleine expression de la qualification ouvrière. Dans les entreprises françaises le poids de la hiérarchie laisse sans aucun doute moins de place à l'expression d'une autonomie des ouvriers quelque soit leur niveau de qualification. D'autres résultats concernant l'ampleur des fonctions d'assistance technique dans les entreprises de la métallurgie permettent de confirmer et de préciser cette tendance.

##### 4.2.2.2.3.1. L'ampleur de l'encadrement technique du travail ouvrier.

Nous n'avons réalisé quelques observations concernant les fonctions d'assistance technique que dans les 4 couples de la métallurgie. Cette réduction de notre échantillon renforce le caractère "exemplaire" et hypothétique des résultats et des tendances observées.

L'encadrement technique a été défini à partir de l'ensemble des fonctions techniques distinguées par secteurs (bureau d'étude, bureau méthode, contrôle qualité, laboratoire, services planning et préparation du travail, etc...) ou des populations de salariés intégrés dans les services de la production ou de l'en-

retien sans être des agents de maîtrise ni des ouvriers (agents de production, agents techniques, opérateurs). La population ainsi définie est donc hétérogène aussi bien par sa dépendance hiérarchique que par ses fonctions dans l'entreprise. Le tableau 30 nous donne le pourcentage d'agents techniques (y compris les cadres des secteurs concernés) par rapport à la population ouvrière totale et à la population ouvrière des seuls secteurs de production et d'entretien (1).

TABLEAU 30.

Fonctions d'assistance technique et population ouvrière.

Secteur de la métallurgie.

	121	221	122	222	132	232	131	231
Salariés du secteur technique (%) Ouvriers : production et entretien	13,0	5,0	11,0	15,0	11,5	6,8	29,5	13,5
Salariés du secteur technique (%) Ensemble des ouvriers	13,0	5,0	11,0	15,0	9,6	6,2	25,0	10,0

Ces résultats mettent en évidence une tendance plus marquée en France à un développement du secteur d'assistance et de contrôle technique. Cela est au moins vérifié dans 3 cas sur 4.

Le quatrième cas concerne le seul couple qui se

./.

1) Les secteurs techniques regroupent eux-mêmes une population ouvrière plus ou moins importante. D'autres secteurs que la production et l'entretien existent dans certaines unités (mouvement, cimenterie....)

distingue véritablement des autres dans de nombreux domaines de l'organisation du travail et de la structure de l'emploi (122 = 222). Toutefois, un examen un peu plus détaillé de ce couple montre que les effectifs d'agents techniques dans les deux entreprises se distinguent essentiellement par l'importance des bureaux d'études et de dessin. Les effectifs affectés à des tâches de préparation du travail, étude des méthodes, planning... -qui nous intéressent plus spécialement ici- sont assez comparables.

Dans les autres couples, la différence entre les entreprises françaises et allemandes est importante. Le pourcentage d'agents techniques par rapport à la population ouvrière varie de 11,5 % à 29,5 % en France, contre 5 % et 13,5 % en Allemagne. Ces différences quantitatives sont déjà spectaculaires. Elles doivent toutefois être complétées par différentes remarques plus qualitatives.

#### 4.2.2.2.3.2. Le secteur technique : sa composition et ses relations avec le secteur productif.

La prise en compte du secteur technique dans la hiérarchie d'encadrement révèle de nouvelles différences entre les deux types d'entreprises. Ces différences tiennent aux relations entre les tâches productives elles-mêmes et les fonctions techniques. Elles tiennent également à la qualification des personnels techniques et au cloisonnement qui sépare ces personnels des travailleurs manuels.

Nous examinerons successivement ces différents

points.

4.2.2.2.3.2.1. Situation relative des secteurs dans l'organisation du travail.

L'observation des structures d'organisation des entreprises comparées révèle une tendance à une plus grande imbrication des fonctions techniques et productives dans les entreprises allemandes et à une plus grande séparation dans leurs homologues françaises. D'une façon générale, le secteur d'assistance technique du travail ouvrier semble plus distant des activités de production dans les organisations françaises. Prenons l'exemple des entreprises du premier couple de la sidérurgie (132 - 232). Nous avons vu que la hiérarchie d'autorité était beaucoup plus importante en France. Nous avons toutefois noté qu'en Allemagne cette hiérarchie d'autorité était complétée, dans le secteur productif lui-même, par un encadrement technique composé de techniciens supérieurs et d'ingénieurs non diplômés non-cadres. Cet encadrement technique, outre qu'il assure comme nous l'avons déjà signalé, une continuité entre les cadres moyens et supérieurs, assure également une continuité entre le secteur productif et le secteur technique proprement dit. Ajoutons que dans cette entreprise, les ingénieurs et agents techniques semblent avoir une assez grande autonomie vis à vis du directeur d'établissement et, par là, s'intègrent mieux au secteur de la production avec lequel ils sont amenés à coopérer. Il est probable que cette meilleure intégration, liée à leur autorité fonctionnelle, tende à faciliter les relations entre les techniciens, les ingénieurs et les ouvriers du secteur productif. La tendance est inverse dans l'entreprise française.

A l'exception des cadres supérieurs du secteur de la production, dont l'effectif est comparable à celui observé en Allemagne, les techniciens et ingénieurs sont concentrés dans les bureaux techniques et semblent assurer plutôt des fonctions de "management" de la production que des fonctions de suivi quotidien du travail productif. Dans le cas précis de l'entreprise française de ce couple (132), certaines fonctions d'assistance technique sont même confiées à des équipes hautement qualifiées qui dépendent de directions extérieures à l'établissement, direction de groupe, siège, et qui interviennent sous leur contrôle (1). L'appel à des bureaux d'organisation extérieurs semble y être également assez développé. Ces différences créent un contraste assez net entre les deux types d'organisation, en ce qui concerne plus particulièrement l'autonomie du secteur productif proprement dit, qui semble mieux assurée en Allemagne. En France, la planification de la production est plus détaillée à partir de services extérieurs au secteur et même à l'établissement.

Nous retrouvons une tendance semblable dans le premier couple de la machine-outil dans lequel les services techniques sont beaucoup plus étoffés en France (13 % de la population ouvrière contre 5 %). Ils sont également beaucoup mieux structurés et ont une véritable autonomie organisationnelle. Le nombre de cadres supérieurs, personnel d'encadrement de haut niveau technique, affectés à ce secteur est cinq fois plus élevé dans l'entreprise française. On trouve également dans cette entreprise un

. /.

---

1) Notons, au passage, que la prise en compte de ces équipes augmenterait encore l'effectif de techniciens et ingénieurs chargés de l'organisation et du contrôle de la production déjà sensiblement plus élevé dans l'établissement français.

nombre appréciable de cadres moyens des secteurs techniques : chefs de section méthode, chef méthode - qualité, chefs de groupe contrôle final, etc... La structuration du secteur technique est quasi-inexistante dans l'entreprise allemande. Cette concentration de cadres de haut niveau dans le secteur technique en France se retrouve, d'ailleurs, dans trois des quatre couples de la métallurgie. Dans ces couples (121, 221 - 122, 222 - 132, 232), les effectifs de cadres à la production sont comparables (pour un même effectif ouvrier dans les deux entreprises). Ces mêmes effectifs de cadres sont de 3 à 5 fois plus nombreux dans les entreprises françaises, en ce qui concerne le secteur technique.

Le dernier couple de la sidérurgie illustre également la tendance à une moins grande autonomie des travailleurs directement productifs, que l'on observe dans les entreprises françaises. Dans le secteur de l'entretien de l'entreprise française par exemple, un simple comptage statistique révèle à la fois une forte population d'agents de maîtrise et des effectifs très importants d'agents techniques. Il apparaît alors que ces deux populations non-ouvrières se complètent pour réduire à sa plus simple expression le rôle des ouvriers de production et d'entretien dans les tâches de détection et d'exécution nécessitées par la fonction d'entretien. Des "visiteurs" (non-ouvriers) détectent les travaux à exécuter. Ils en informent un bureau de méthode (de secteur) qui organise et planifie le travail avant de transmettre ses directives aux agents de maîtrise d'entretien sous la direction et le contrôle desquels les ouvriers d'entretien vont exécuter les tâches fixées.

Ce dernier exemple pose le problème des relations de travail entre la hiérarchie technique et les ouvriers. Ces rela-



tions se posent également en terme de qualification et de filière de carrières. Sur ce point également des différences apparaissent.

4.2.2.2.3.2.1. Les ouvriers et les agents techniques : filière et hiérarchie salariale.

Les différences tenant aux clivages de qualification et de carrière entre les ouvriers et les agents techniques en France et en Allemagne apparaissent de deux types. Dans un premier cas (il s'agit par exemple, du premier couple de la sidérurgie), les différences portent sur les filières de promotion et les qualifications. Le passage entre ouvriers qualifiés et agents techniques est l'exception en France (5 % de tous les agents techniques) et apparaît comme très fréquent dans l'entreprise allemande (plus de 50 % des agents techniques en ont bénéficié). Cette première différence rejoint celle concernant la qualification des techniciens. En France celle-ci correspond, soit à un diplôme technique acquis dans l'enseignement officiel, soit à une formation par l'expérience à partir d'une formation générale (B. E. P. C. - Baccalauréat). En Allemagne, outre les diplômes de l'enseignement technique, on retrouve dans la majorité des cas, des ouvriers qualifiés dont la formation technique s'est poursuivie en vue de l'acquisition de diplômes de techniciens ou d'ingénieurs non diplômés. Il semble donc que la qualification des techniciens allemands soit à la fois différente de par son contenu (elle part d'une formation ouvrière) et son niveau (son acquisition est plus systématique et mieux organisée).

Nous retrouvons cette dernière différence dans d'au-

tres couples où une réelle promotion des ouvriers vers le cadre des techniciens est organisée dans les entreprises françaises. Dans ce second cas, l'absence en France, d'organisation de filières de formation du type de celles que nous avons décrites en Allemagne (ouvriers qualifiés - techniciens - ingénieurs diplômés) rend plus incertaine la frontière entre les deux qualifications (ouvrière et technicienne) et tend à provoquer l'attribution du statut et du niveau hiérarchique de techniciens à des salariés qui resteraient ouvriers dans les entreprises allemandes. C'est sans doute le cas dans le premier couple de la machine-outil (121 - 221), en ce qui concerne des tâches de contrôle exécutées par des non ouvriers en France et par des ouvriers en Allemagne. C'est également le cas pour des fonctions de "visiteurs" dans l'entretien technique de l'entreprise française du deuxième couple de la sidérurgie, exercées par des non ouvriers (coefficient 218) alors que la qualification requise pourrait être appréciée comme celle d'un ouvrier qualifié en Allemagne.

Ces substitutions de statut (ouvrier -non ouvrier) n'auraient que peu d'intérêt pour le sujet qui nous préoccupe si elles se limitaient à des phénomènes de frontière en vue d'un comptage statistique. Il nous semble toutefois qu'elles ont une signification plus intéressante en ce qui concerne la place et la valorisation du travail ouvrier dans l'entreprise, dans la mesure où celui-ci se voit rattaché à certaines tâches de contrôle et d'assistance en Allemagne tandis que seules les pures fonctions d'exécution semblent relever de ce statut en France (1).

---

(1) Ces phénomènes de frontière n'ont pas, où ils apparaissent, une ampleur suffisante pour que l'on puisse dire que les tâches ouvrières sont globalement différentes dans les deux pays. Ils ne remettent donc pas en cause les conclusions que nous avons proposées sur la moindre valorisation de la main-d'œuvre ouvrière en France.

Ces substitutions ont une autre conséquence plus directe sur la hiérarchie salariale et le développement d'une hiérarchie d'enca-drement. Le développement moins contrôlé de ces populations de techniciens-non-ouvriers dans les entreprises françaises, se réalise en effet, au-delà de la hiérarchie ouvrière (à partir du coefficient 200 par exemple) et semble déboucher très souvent sur des filières de promotion plus ou moins automatiques qui entraînent le développement d'une série de fonctions à salaires moyens et élevés. Nous pouvons utilement rappeler à cette occasion que la relation observée entre le salaire et l'ancienneté pour les techniciens est toujours significative dans les entreprises françaises des 4 couples de la métallurgie (cf. Tableau 8, paragraphe 3.2.2.2.1). Dans l'une des entreprises françaises de la machine-outil (121), le coefficient de corrélation linéaire est de 0,95 et le rapport des salaires théoriques du technicien ayant 20 ans d'ancienneté, au technicien débutant, est de 2,25. Dans les quatre entreprises allemandes, la relation entre salaire et ancienneté n'est qu'une fois assez faiblement significative pour ces mêmes populations de techniciens (1).

La conséquence globale de cet ensemble de diffé-rences entre les deux types d'entreprises est que la distance sala-riale entre les ouvriers et les salariés du secteur technique, tend à être plus importante en France comme le montrent les résultats

---

(1) Relation estimée à partir d'une régression linéaire de la forme :  $s = a.A + b$   
s = Salaire mensuel  
A = Ancienneté en années.

du tableau 31.

TABLEAU 31  
Techniciens et ouvriers : distances salariales.  
(Métallurgie)

	121	221	122	222	132	232	131	231
Techniciens et cadres techniques	1,87	1,17	1,56	1,21	1,63	1,31	1,30	1,30
Ouvriers								
Techniciens et cadres techniques	2,22	1,39	1,90	1,39	1,76	1,34	1,36	1,36
OS production								
Techniciens (1)	1,78	1,31	1,80	1,37	1,58	1,36	1,30	1,30
OS production								

Seul le dernier couple de la sidérurgie fait exception avec des distances salariales comparables. Il convient de noter que le poids relatif de la population des techniciens y est plus de deux fois plus élevé dans l'établissement français (cf. Tableau 30).

#### 4.2.2.3. La hiérarchie d'encadrement et la qualification ouvrière : quelques conclusions.

Les résultats que nous avons développés dans la section précédente (4.2.2.2.) illustrent la fécondité de la démarche retenue et dégagent des tendances très nettes (2). Ces

(1) A l'exclusion des cadres supérieurs.

(2) Les histogrammes des distributions de salaires présentés à la fin de ce paragraphe pour deux couples d'entreprises illustrent assez bien ces tendances. ./.

développements montrent en effet, à quel point il est insuffisant, pour comprendre les différences de hiérarchie salariale, d'examiner isolément les qualifications des groupes en présence. Toute tentative pour comprendre les rapports de salaires par les seuls rapports de qualifications effectives (appréciées comme des "stocks" à la façon dont les appréhende par exemple, la théorie du capital humain) ne peut en effet, conduire qu'à des bilans tautologiques ou à des mesures grossières et sans signification. Cela ne veut pas dire que les qualifications relatives et absolues sont des variables sans intérêt. Elles doivent simplement être situées dans des systèmes plus larges dans lesquels l'usage qui en est fait, la place qui leur est attribuée, et l'autonomie qui leur est laissée jouent un rôle aussi important pour expliquer la façon dont elles sont rémunérées. Les observations faites jusqu'ici ont justement montré que, si les entreprises françaises et allemandes diffèrent du premier point de vue (niveau des qualifications), elles diffèrent également, et de façon spectaculaire, sur la façon dont est organisé et contrôlé le travail productif et plus particulièrement le travail productif d'exécution. De ce second point de vue, on peut résumer la situation de la façon suivante. La hiérarchie d'encadrement (encadrement moyen technique et d'autorité ; encadrement supérieur) est beaucoup plus pesante vis-à-vis du travail ouvrier et beaucoup plus distante par rapport à celui-ci, en France qu'en Allemagne. L'autonomie de la qualification ouvrière s'en trouve donc réduite dans les entreprises françaises. Ce premier résultat a été largement étayé et commenté dans ce qui précède. De l'ensemble des observations déjà faites se dégage alors un deuxième résultat. Il apparaît en effet, que la hiérarchie d'encadrement semble être à la fois plus homogène et plus quali-

fiée dans les entreprises allemandes. Il en résulte certaines conséquences sur le "pouvoir qualifiant" de la vie de travail et les salaires relatifs des agents d'encadrement.

4.2.2.3.1. En ce qui concerne la qualification, nous avons remarqué que les entreprises françaises semblaient vérifier les tendances suivantes. La population de cadres supérieurs est très qualifiée et possède une haute formation théorique. La maîtrise des secteurs productifs est sélectionnée très souvent pour son aptitude au commandement. La formation technique n'est pas très élevée (niveau C. A. P.) et les programmes de formation qui lui sont destinés ne sont pas toujours à dominante technique (stages de relations humaines). Les fonctions d'assistance technique sont organisées et structurées indépendamment du secteur productif et de façon autonome et extérieure par rapport à celui-ci. Dans un tel modèle, les "zones" les plus qualifiées de l'entreprise sont aussi éloignées que possible de la population ouvrière qui se trouve en contact direct et permanent avec une maîtrise plus autoritaire que technique. Il nous semble possible de dire que de telles caractéristiques ne sont favorables ni à une bonne intégration, ni à une bonne articulation de la main-d'oeuvre ouvrière avec les "pôles de qualification" de l'entreprise (les techniciens et ingénieurs). Sa volonté de contrôle et de respect d'une certaine discipline symbolisée par l'ampleur de la maîtrise et la façon dont est conçu son rôle semblent l'emporter sur l'utilisation optimale de la qualification. Cette distance entre la qualification ouvrière et les agents les plus qualifiés, réduit alors le "pouvoir qualifiant" de l'organisation du travail et, par là, la capacité que peuvent trouver les exécutants à affermir et développer leur qualification par la



vie de travail.

A ce modèle de l'entreprise française, on peut opposer celui de l'établissement allemand. D'après ce que nous avons pu observer dans ces établissements, la structure des qualifications et l'organisation du travail de la hiérarchie d'encadrement y sont plus favorables à un développement et à un perfectionnement, par la vie de travail, de la qualification des exécutants, en l'occurrence les ouvriers. Dans ces organisations plus "qualifiantes", le travail ouvrier semble être à la fois plus autonome et plus proche d'un ensemble de non-ouvriers mieux aptes à diffuser au jour le jour des connaissances techniques. C'est le cas en ce qui concerne la maîtrise dont les connaissances techniques sont sans doute mieux assurées qu'en France. Dans le second couple du papier carton (112 - 211), par exemple, la maîtrise du secteur de la production de l'entreprise allemande est composée à 75 % d'ingénieurs non-diplômés. Les autres (25 %) sont des conducteurs de machines ayant bénéficié d'un complément de formation théorique à la suite d'un stage de 6 mois. En France, seulement 40 % des agents de maîtrise (des chefs d'équipe aux chefs d'atelier) ont bénéficié d'une formation technique au-delà du C. A. P. L'intégration d'ingénieurs dans la hiérarchie de la production est également observée en Allemagne dans le premier couple de la sidérurgie (132 - 232) alors que la hiérarchie de maîtrise de l'entreprise française ne semble pas avoir en moyenne une formation supérieure au C. A. P. Ce contact professionnel entre les ouvriers et des travailleurs hautement qualifiés est encore accentué par l'organisation du travail dont nous avons signalé qu'elle situe souvent des fonctions de cadres tout près de ce que l'on consi-

./.

dèrerait en France comme la première ligne de commandement. L'organisation française, au contraire, dispose d'une hiérarchie d'autorité assez rigide et peu qualifiante entre les ouvriers et les cadres supérieurs que leur formation théorique et leur origine professionnelle et sociale ne prédisposent pas à lever cet obstacle.

4.2.2.3.2. L'examen de ces problèmes de qualification et de distance professionnelle et sociale nous amène à évoquer la différence d'hétérogénéité de la hiérarchie d'encadrement dans les deux types d'entreprises. La hiérarchie d'encadrement dans les entreprises françaises est cloisonnée de 3 points de vue : entre les cadres et les non cadres par la qualification, le statut et la position hiérarchique ; entre les cadres moyens d'autorité et d'assistance technique (maîtrise et techniciens) ; entre le secteur productif et des secteurs techniques plus "extérieurs". D'une façon générale, ces cloisonnements sont moins marqués en Allemagne qu'en France. C'est ce que nous avons cru déceler dans nos observations et que nous nous sommes efforcés de montrer par des exemples. Cette dernière différence est confirmée par les résultats concernant les salaires relatifs. Nous l'avons déjà vu, en ce qui concerne les statuts de cadres et de non cadres. Les ratios du tableau 31 l'illustrent en ce qui concerne les différences entre secteurs et surtout entre types de fonctions.

TABLEAU 32  
Fonctions techniques et fonctions d'autorité.  
(Métallurgie)

	121	221	122	222	132	232	131	231
<u>Agents de maîtrises</u> (1) Techniciens	1,52	1,03	1,18	1,02	1,32	1,20	1,56	1,26
<u>Cadres de production</u> Cadres techniques	1,28	1,25	1,61	0,80	1,13	1,06	1,27	1,25

La tendance est très nette en ce qui concerne le premier ratio. Ces résultats expriment deux choses. D'une part, le fait que les hiérarchies d'autorité et les hiérarchies techniques sont deux hiérarchies bien distinguées en France (puisque très inégalement valorisées) et tendant à se confondre en Allemagne (dans le cas limite de la machine -outil. par exemple). D'autre part, le fait que les entreprises françaises valorisent de fait les fonctions d'autorité directe sur le personnel d'exécution et ceci, dans des proportions souvent importantes. Cette valorisation est plus modérée en Allemagne mais cela vient avant tout du fait que le problème de sa spécificité ne se pose pas dans les mêmes termes qu'en France (2)

(1) Contremaîtres et chefs d'atelier.

(2) Nous retrouvons ici un problème déjà évoqué à l'occasion de l'examen des accords conventionnels et de la double ligne hiérarchique qu'ils révèlent en France (cf 322).

Le rapport des salaires entre cadres supérieurs conduit à un résultat plus nuancé bien que confirmant le premier. Cela tient, sans doute, au fait que le ratio calculé exprime des tendances plus contradictoires au moins dans les entreprises françaises : valorisation des cadres d'autorité (production) par rapport aux cadres techniques ; valorisation des fonctions de "management" (organisation-méthodes) au détriment du secteur productif. En Allemagne, nous retrouvons une tendance au nivellement des différences et à une plus grande homogénéité des salaires.

Ces derniers exemples issus du tableau 31 confirment assez bien l'hypothèse première qui est à la base de toute notre démarche, selon laquelle la structure interne des salaires n'est que le reflet de rapports fondamentaux qui s'établissent entre les salariés dans les entreprises. Nous allons voir, par un examen plus sommaire du cas du secteur administratif et commercial, que ce que nous avons observé pour le secteur productif reflète bien une réalité d'entreprise et, par sa régularité dans notre échantillon, des phénomènes plus globaux.

#### 4.2.3. L'exemple du secteur administratif et commercial.

Nous allons retrouver dans ce secteur la plupart des différences que nous avons décrites dans le secteur productif. Il s'agit tout d'abord des différences sur les caractéristiques globales tenant à l'importance du secteur dans les établissements comparés et à l'ampleur de la dispersion des salaires. Une analyse plus détaillée montrera ensuite que, outre l'importance prise dans ce cas particulier par les relations entre l'établissement étudié et son siège social, l'explication de ces différences renvoie à un même

ensemble de facteurs. Il s'agit des différences dans l'organisation du travail et du contrôle hiérarchique, dans la qualification des personnels, dans la conception de la ligne hiérarchique telle qu'elle s'exprime dans la définition des emplois, etc... Les tendances qui se dégagent alors sont à la fois comparables à celles que nous avons observées jusqu'ici et spécifiques au secteur étudié. Nous les préciserons sur quelques exemples. Nous examinerons enfin, le cas particulier du travail féminin principalement concentré, dans la plupart des entreprises étudiées, dans les emplois d'exécution de ce secteur.

#### 4.2.3.1. Les tendances globales.

Le secteur administratif et commercial considéré dans sa totalité (1) regroupe un personnel toujours plus nombreux, relativement à l'effectif salarié total, dans les entreprises françaises.

Ce résultat complète l'explication des différences tenant à l'importance du personnel non ouvrier dans les deux groupes d'entreprises. Ces différences tiennent donc à un gonflement simultané des fonctions de maîtrise (2), d'assistance technique (2), et d'administration générale dans les entreprises françaises.

---

(1) Nous avons regroupé ici l'ensemble des services d'administration générale, de comptabilité, de personnel, etc... des entreprises ou établissements comparés. Nous ne tenons compte dans tout ce qui suit que des seuls non ouvriers (collaborateurs et cadres) des deux sexes.

(2) Cf. 4.2.2.2.

Les salaires de l'ensemble du personnel, hommes et femmes, sont également toujours plus dispersés en France.

Le tableau 32 précise ces deux différences.

TABLEAU 33  
Secteur administratif et commercial.

	121	221	122	222	132	232	131	231
<u>Effectif salarié du secteur</u> (%) Effectif salarié total	10,0	5,8	14,0	12,0	12,2	9,7	8,0	6,0
Coefficient de variation des salaires (1) (%)	64,0	40,0	62,0	30,0	43,0	36,0	60,0	46,0

TABLEAU 33 (suite)

	111	212	112	211	141	241
<u>Effectif salarié du secteur</u> (%) Effectif salarié total	6,7	4,7	11,8	4,0	10,3	3,0
Coefficient de variation des salaires (1) (%)	50,0	47,0	47,0	44,0	67,0	25,0

(1) tous salariés.

./.



L'interprétation correcte de ces résultats pose deux problèmes.

4.2.3.1.1. En ce qui concerne le poids du secteur administratif et commercial dans les entreprises, il s'agit de s'assurer que les populations comparées assument dans chaque couple la même tâche globale. Or, si le contrôle de la stabilité de cette variable était assez sûr en ce qui concerne le secteur productif et ses annexes, il l'est moins en ce qui concerne les tâches administratives et commerciales. Nous avons déjà précisé dans le chapitre 2, comment il avait été possible de tenir compte, par l'exclusion de certains salariés, de différences tenant au type de politique commerciale ou à la prise en charge par un établissement de tâches plus lourdes que ne l'impliquent les seuls effectifs du secteur productif. Ces éliminations de salariés (dans les entreprises 121, 232, 211 et 212) ont permis de supprimer les différences les plus importantes sauf dans le couple de la tannerie pour lequel, de toute manière, la différence d'effectifs du secteur administratif et commercial est trop importante pour être expliquée de cette façon. Le rôle joué par des différences tenant à la répartition des tâches entre le siège social et l'établissement est plus difficile à apprécier. Ce problème ne se pose pas dans les deux couples de la machine-outil qui comparent des entreprises à un seul établissement et nous constatons que le poids du secteur administratif y est toujours plus important en France. Pour les autres couples, nous n'avons pas pu analyser en détail les relations entre l'établissement et le siège. Les quelques informations que nous avons pu rassembler permettent toutefois, de faire l'hypothèse suivante. En Allemagne, la tendance serait plutôt à une assez grande centralisation des tâches administratives vers le siège social, accompagnée d'une certaine décentralisation des décisions dans les établissements au profit de services

moins étoffés. En France, on aurait une tendance à une certaine décentralisation des tâches d'administration générale au niveau des unités de production. Cette décentralisation, facteur de gonflement des effectifs, s'accompagnerait d'une centralisation des décisions génératrices d'un flux d'informations important entre le siège et l'établissement. Si ces hypothèses étaient vérifiées, elles justifieraient un double gonflement des effectifs d'administration générale dans le cas français. De toute manière, elles apporteraient une première explication aux résultats que nous observons ici. Nous allons voir plus loin que le type d'organisation hiérarchique adoptée peut constituer une deuxième explication aux différences d'effectifs du secteur administratif et commercial dans les deux pays.

4.2.3.1.2. Le problème essentiel, en ce qui concerne la structure des salaires est posé par l'existence du personnel féminin qui tient une place essentielle dans ce secteur et que nous ne pouvons donc pas éliminer sans fausser les comparaisons. Notons tout d'abord que la tendance à une plus grande dévalorisation du personnel de sexe masculin en Allemagne (cf. 3.2.3.) va amplifier les inégalités de salaires dans ce secteur des entreprises allemandes. C'est sans doute ce qui explique le rapprochement des dispersions de salaires dans les deux couples du papier carton où la population des employées est assez importante en Allemagne (1). La plus grande dispersion des salaires que l'on observe malgré tout en France tient donc, encore une fois, à une plus grande valorisation du personnel d'encadrement.

---

(1) Dans le second couple, par exemple, 112 - 211, plus de 50 % des salariés du secteur sont des femmes dans l'établissement allemand, contre 33 % en France.

C'est ce que l'on peut constater en divisant la population en trois catégories pour lesquelles on compare les salaires moyens : cadres supérieurs, collaborateurs hommes et collaborateurs femmes.

TABLEAU 34  
Secteur administratif et commercial  
(Salaires moyens)

	121	221	122	222	132	232	131	231
Cadres supérieurs	2,52	2,01	2,13	1,85	2,14	1,40	3,08	1,93
Collaborateurs hommes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Collaborateurs femmes	0,86	0,82	0,64	0,77	0,67	0,64	0,77	0,70

TABLEAU 34 (suite)

	111	212	112	211	141	241
Cadres supérieurs	2,20	1,71	2,68	1,92	2,54	—
Collaborateurs hommes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Collaborateurs femmes	0,77	0,81	0,72	0,76	0,89	0,64

Nous retrouvons, par ces résultats, la posi-

tion salariale particulière de la hiérarchie d'encadrement en France. Encore faut-il remarquer que le personnel collaborateur de sexe masculin ne regroupe pas que des exécutants mais aussi des salariés dont la qualification et le statut sont très variables. Une meilleure compréhension des différences de hiérarchies salariales mises en évidence par les tableaux 32 et 33 passe donc par un examen plus détaillé de l'organisation du secteur administratif et commercial dans les entreprises de chaque pays.

#### 4.2.3.2. La hiérarchie du secteur administratif et commercial.

Il importe de préciser de nouveau ici, que nous n'avons pas fait, dans les entreprises étudiées, une analyse organisationnelle détaillée. Les différences qui nous apparaissent les plus importantes reflètent des tendances que nous avons pu déceler et qu'il importerait de vérifier par des études plus poussées.

##### 4.2.3.2.1. Les différences d'organisation hiérarchique.

Il semble, en premier lieu, que l'organisation hiérarchique diffère très sensiblement dans les deux pays. Comme dans le secteur productif, les organisations françaises font apparaître un nombre de niveaux hiérarchiques assez important aussi bien parmi la population des cadres supérieurs que parmi la population des collaborateurs. La ligne hiérarchique des entreprises françaises regroupe, outre un personnel d'exécution plus ou moins qualifié, des niveaux de commandement comme chef de section, chefs de bureau, chef de groupe, chef de groupe adjoint. Ces responsables hiérarchi-

ques ont évidemment d'autres fonctions que celles de commandement mais leur position n'en est pas moins clairement précisée dans la hiérarchie d'autorité.

Dans le secteur administratif et commercial de l'entreprise 132 (sidérurgie), nous trouvons, pour un effectif total de 68 personnes, 9 cadres supérieurs et 25 collaborateurs ayant des fonctions hiérarchiques : chef de section (5) ; chef de groupe (11) ; adjoint au chef de groupe (9). Dans la deuxième entreprise sidérurgique française 20 % des salariés non cadres du secteur comptabilité et administration générale ont des fonctions de chef de bureau ou chef de groupe. Dans cette même entreprise, la hiérarchie des cadres supérieurs révèle 7 niveaux hiérarchiques : chef des services administratifs ; chef de division ; chef de service ; chef de service adjoint ; sous-chef de service ; attaché ; agent supérieur. Dans tous ces cas, la ligne hiérarchique apparaît comme assez bien définie et établissant un véritable classement des fonctions selon leur ordre d'importance.

Il est beaucoup plus difficile de trouver l'équivalent d'une telle ligne hiérarchique en Allemagne. Pour les collaborateurs, cela est pratiquement impossible. La distinction essentielle est opérée par les classes de tarifs (de K6 à K2) qui mesurent plus un niveau de qualification qu'une place dans la hiérarchie du commandement. Pour les cadres supérieurs (hors tarifs), nous retrouvons le schéma déjà décrit. Quelques cadres de direction, fondés de pouvoir, assument la responsabilité des grands services. Nous trouvons ensuite les autres salariés hors-tarif dont les positions hiérarchiques et les fonctions se distinguent

assez mal de celles des collaborateurs les plus qualifiés. Dans l'ensemble d'un service (personnel, comptabilité), il est assez difficile sinon impossible, de mettre en évidence, à l'exclusion du cadre supérieur de direction, une ligne hiérarchique ordonnée le long de laquelle s'organiseraient les tâches et les niveaux de responsabilité.

Ces différences trouvent leur expression formalisée dans les termes des accords conventionnels et dans les catégories d'emplois qu'ils prévoient. En Allemagne, les classes de tarifs établissent une progression régulière dans la qualification et l'autonomie des travailleurs. La fonction spécifique de commandement sur d'autres salariés n'est pas explicitement mentionnée dans la définition des catégories les plus élevées. L'attention est beaucoup plus attirée vers la complexité de la tâche et l'autonomie dans sa réalisation. Les employés de la catégorie K5, par exemple, sont définis comme ... "chargés de façon autonome, sur instruction générale, d'un domaine d'activité complexe, travail exigeant des connaissances professionnelles approfondies, une vaste expérience du domaine considéré, une capacité d'appréciation des relations avec les domaines d'activité voisins!" Les classes de coefficient du système Parodi français sont beaucoup plus explicites sur la position hiérarchique des catégories. Les fonctions d'employé principal, de chef de groupe (1er et 2ème échelon) et de chef de section sont définies à la fois par la qualification et l'exercice du commandement. Cette double référence encore présente pour l'employé principal (employé qualifié..... chargé de coordonner le travail de plusieurs employés qualifiés....) est tout simplement abandonnée par les chefs de section et chef de groupe. Le chef de section est défini de la façon sui-



vante : "Agent d'encadrement, qui sans avoir l'envergure d'un chef de bureau, quant aux responsabilités et aux initiatives, est généralement sous les ordres, soit d'un cadre, soit de l'employeur ou de son représentant, et est chargé de diriger et de surveiller le travail de plusieurs groupes. Est responsable de la discipline et du rendement des groupes qu'il dirige". L'opposition est flagrante entre cette définition et celle du niveau allemand de K5 qui correspond à peu près à la même position dans la hiérarchie du secteur. Dans un cas, en Allemagne, la ligne hiérarchique est absente au profit de références à l'autonomie et à la compétence professionnelle. Dans l'autre cas, la ligne hiérarchique apparaît doublement dans la définition de sa fonction et dans sa position par rapport à des "inférieurs" et à des "supérieurs".

Cet aspect organisationnel est évidemment en étroite relation avec la hiérarchie salariale. En premier lieu, comme nous l'avons déjà remarqué en développant dans les entreprises françaises une double population d'autorité et de compétence de salariés mieux rémunérés ; en second lieu, en créant des discontinuités de statut que la hiérarchie des rémunérations va souligner et quelquefois amplifier. Ce type d'organisation n'est pas non plus sans relation avec une structure de qualification qu'il reflète mais aussi qu'il entretient.

#### 4.2.3.2.2. Salaires et qualifications dans le secteur administratif et commercial.

##### 4.2.3.2.2.1. La structure des salaires.

En ce qui concerne la structure des salaires,

nous avons déjà souligné la position hiérarchique particulièrement favorable des cadres supérieurs en France. Ce résultat traduit deux phénomènes. Tout d'abord, il apparaît que la population des agents d'encadrements moyens des entreprises françaises, (chefs de section, de bureau, de groupe) a une position salariale nettement distincte de celle du personnel d'exécution même de sexe masculin. L'écart de salaire moyen entre cette maîtrise de bureau et les autres employés de sexe masculin varie entre 30 % et 70 % selon les entreprises. Dans la seconde entreprise française de la sidérurgie, l'écart de salaire entre les chefs de bureaux et chefs de groupes et les autres salariés de sexe masculin est de 55 %. Dans la première entreprise de la machine-outil, cet écart est de 60 %. Ces deux exemples concernent des entreprises où la population masculine du secteur administratif et commercial est importante. Dans les entreprises allemandes, soit il est impossible d'isoler une telle population de cadres moyens, soit la distance salariale entre ceux-ci et les autres employés est plus faible qu'en France. Dans ce dernier cas, l'écart salarial moyen varie entre 10 % et 50 %.

L'existence d'une ligne hiérarchique mieux structurée en France, tend donc à multiplier les salaires élevés de collaborateurs et à accroître la dispersion de leurs salaires comme le montrent les résultats du tableau 34 ci-dessous.

TABLEAU 35  
Collaborateurs du secteur administratif et commercial.  
(Dispersion des salaires)

	121	221	122	222	132	232	131	231
Coefficient de variation %	25,0	18,0	19,0	14,0	24,0	24,0	29,0	24,0

TABLEAU 35 (suite)

	111 212	112 211	141 241
Coefficient de variation %	23,0 18,0	34,0 24,0	-- --

Cette plus grande dispersion des salaires des collaborateurs ne peut pas ne pas avoir d'influence, dans le cas d'une ligne hiérarchique assez rigide de type français, sur les salaires des cadres supérieurs. C'est bien ce que nous constatons puisque, d'après les résultats du tableau 33, ceux-ci sont beaucoup plus éloignés du salaire moyen des collaborateurs de sexe masculin en France qu'en Allemagne (1).

En ce qui concerne la hiérarchie salariale entre les différentes catégories de cadres supérieurs, les conséquences sont plus complexes. Les salaires des cadres français sont toujours assez fortement dispersés en France. Ils suivent en cela, les échelons d'une ligne hiérarchique continue dans laquelle la progression se fait souvent en fonction de l'âge ou de l'ancienneté. (cf. 3.2.2.2.2.). Il n'y a pas de différence sensible entre les types d'entreprises particulièrement selon leur taille. En Allemagne, la structure des salaires des cadres est faiblement dispersée dans les

---

(1) La distance salariale entre ces deux catégories varie entre 110 % et 200 % en France, contre 40 % et 100 % en Allemagne.

entreprises de taille moyenne de la machine-outil où nous trouvons quelques fondés de pouvoir dont le salaire est comparable. Dans les plus grandes unités, la dispersion des salaires des cadres tend, au contraire, à être plus forte qu'en France. La structure des salaires des cadres y exprime, en effet, une discontinuité entre des membres de l'équipe de direction et d'autres cadres largement intégrés par leurs fonctions et par leur salaire dans la population des collaborateurs. Ce phénomène est évidemment particulièrement net dans les très grandes unités. Dans la seconde entreprise de sidérurgie allemande, nous trouvons par exemple, dans le secteur d'administration générale, 3 directeurs ou fondés de pouvoir dont les salaires s'opposent très nettement à ceux des 8 autres salariés hors tarif. Le rapport des salaires moyens de ces deux catégories est de 1,00 à 1,80 et le salaire moyen des 8 autres salariés hors tarif n'est pas supérieur à celui des collaborateurs classés K6. En France, dans le même secteur, les salaires des 11 cadres s'échelonnent régulièrement entre le coefficient 1,00 et le coefficient 2,00. Le salaire le plus bas ("attaché") est encore supérieur de 40 % à celui du chef de bureau le mieux payé. La discontinuité est donc très nette entre les cadres et les collaborateurs en France alors qu'en Allemagne, le clivage semble se situer à un niveau plus élevé entre l'équipe de direction et les autres salariés hors tarif.

#### 4.2.3.2.2.2. Qualification, salaires et organisation hiérarchique.

Nous avons vu que l'organisation hiérarchique faisait peu de place en France à la qualification des individus au profit de leur tâche d'encadrement, alors que la qualification et l'autonomie jouent un rôle central en Allemagne. Ces différences sont cohérentes avec ce que nous avons pu observer de la qualification des employés de bureau dans les deux pays. Les observations que nous avons pu faire tendent, en effet, à montrer que l'effectif

de personnel possédant un niveau moyen ou élevé de formation générale mais sans qualification professionnelle spécifique est plus élevé dans les entreprises françaises qu'en Allemagne. Dans la première entreprise de la sidérurgie (132), à peine le tiers des employés a une qualification spécifique et encore celle-ci est-elle d'un niveau assez faible (C. E. P., aide-comptable, par exemple). Les deux autres tiers ont une formation générale allant du certificat d'étude à la deuxième partie du baccalauréat. Dans l'une des deux entreprises françaises du papier carton (112), moins du tiers des agents de maîtrise ont une qualification professionnelle explicite. Le phénomène est comparable pour les employés de bureaux n'ayant pas de responsabilité hiérarchique. En revanche, tous les cadres supérieurs ont un diplôme universitaire. Il en était d'ailleurs de même dans l'entreprise sidérurgique citée précédemment.

Il semble donc, d'une façon générale, que les bureaux des entreprises françaises emploient, dans une proportion importante, un personnel en mesure de faire valoir ses droits à une position plus ou moins élevée à partir de sa formation générale sans posséder une compétence professionnelle précise. Les cadres supérieurs de ces entreprises apparaissent alors, lorsqu'ils ont reçu une formation théorique très poussée, comme les seuls détenteurs de la compétence professionnelle. La tentation est forte dans ces conditions, d'organiser pour les autres catégories de personnel, une succession de contrôles bureaucratiques plutôt qu'un système de délégation de responsabilité et de travail autonome. Le système de hiérarchie pyramidale et de contrôle bureaucratique va encore plus loin dans ses conséquences puisqu'il ne tend ni à accroître la qualification des exécutants par l'exercice quotidien



du travail, ni à susciter, au niveau des responsables, le besoin de programmes de formation sérieux par le personnel d'exécution.

En Allemagne, il semble que les employés de bureau aient une qualification professionnelle plus explicite et plus homogène. Cet état de fait résulte d'un double système de formation largement pratiquée. En premier lieu, une période d'apprentissage qui comprend entre autres, une rotation dans les divers services de l'entreprise. Ce type de formation crée une catégorie de véritables employés qualifiés de bureau. En second lieu, pour certains salariés, une formation complémentaire (d'économiste d'entreprise, par exemple) qui donne accès aux niveaux supérieurs des employés. Ce type de formation et l'organisation de la promotion qui l'accompagne vont assez naturellement de pair avec une hiérarchie moins formalisée, une plus grande autonomie dans le travail et une collectivité de travailleurs plus homogène du point de vue des compétences et des responsabilités. Ces différences dans la structure des qualifications permettent de mieux comprendre comment apparaît, fonctionne et se perpétue le système bureaucratique observé en France. Elles proposent également une interprétation au développement plus grand des effectifs d'employés de bureau dans les entreprises françaises.

Nous retrouvons donc de nouveau une assez grande cohérence dans nos différentes observations. L'explicitation de cette cohérence autour du phénomène de hiérarchie salariale ne prétend pas apporter une explication qui impliquerait des liens de causalité que nous ne prétendons pas avoir précisés. Le débat sur ce point semblerait d'ailleurs assez vain à ce niveau de notre analyse. On peut affirmer que l'inégalité des qualifications ou leur homogénéité



"expliquent" simultanément les types de hiérarchies salariales ou organisationnelles. On peut tout aussi bien prétendre que des choix organisationnels préalables (contrôle bureaucratique ou autonomie des fonctions) justifient une hiérarchie salariale qui leur soit adaptée tout en impliquant, de par leur conception même, certains rapports de qualifications que le système entretient. De la même façon qu'au terme de notre analyse du secteur productif nous nous trouvons donc face à un ensemble de résultats qui permettent une compréhension plus large et plus riche des différences de hiérarchie salariale. Une véritable explication supposerait sans aucun doute que ces problèmes soient réexaminés à un autre niveau.

#### 4.2.3.3. Le cas particulier du travail féminin.

Les salariés de sexe féminin sont affectés, à quelques exceptions près, à des tâches d'exécution du secteur administratif et commercial (1). Les différences entre les deux groupes d'entreprises vis à vis de ce type de travail sont donc celles que nous avons déjà rencontrées concernant l'opposition entre hiérarchie et exécutants. Il semble toutefois, d'après ce que nous avons déjà vu au chapitre 3 (Cf. 3.2.3.), que le personnel féminin fasse l'objet d'un traitement salarial particulier dans les entreprises allemandes où il est plus dévalorisé. Les observations faites dans le chapitre précédent concernaient la position des salariés de sexe féminin dans l'ensemble de l'entreprise. Nous allons examiner, de façon un peu plus détaillée, la place de la population des employées

---

1) Nous n'évoquerons pas ici le travail féminin ouvrier. Quelques résultats ont été donnés sur ce point dans le chapitre 3 (3.2.3.) et dans l'annexe 5. De toute manière, les entreprises de notre échantillon ne se prêtaient pas à une étude comparative du travail féminin ouvrier.

dans le secteur où on les retrouve à titre principal.

4.2.3.3.1. Les employées dans le secteur administratif et commercial.

Les résultats concernant la population féminine dans le secteur administratif et commercial confirment ceux que l'on avait déjà observés pour l'ensemble des entreprises. Si nous situons les salariés de sexe féminin par rapport à l'ensemble des salariés de sexe masculin, aucune tendance particulière ne se dégage et l'écart de salaire est tantôt plus élevé en France pour 3 couples, tantôt en Allemagne (pour trois autres couples), tantôt comparable (pour un couple). Si nous ramenons la comparaison aux seuls collaborateurs, en excluant les fonctions de cadres que les femmes occupent très rarement, l'écart est plus élevé en Allemagne dans 5 cas sur 7 et comparable dans un sixième. Il semble donc que la comparaison des salaires pour des groupes d'emplois plus homogènes renforce la tendance à une plus grande dévalorisation du travail féminin en Allemagne. Le tableau 35 précise ces résultats.

TABLEAU 36.

Secteur commercial et administratif  
(Salaires féminins et masculins)

(1)	121	221	122	222	132	232	131	231
. Salaires des hommes Salaires des femmes	1,87	1,82	2,33	1,67	1,72	1,72	1,54	1,60
. Salaire des collaborateurs hommes Salaire des femmes	1,17	1,22	1,57	1,30	1,49	1,55	1,31	1,43
. Dispersion des salaires (femmes) %	21,0	23,0	22,0	16,0	18,0	25,0	23,0	25,0
. Effectif de femmes Effectif de collaborateurs (%)	59,0	87,0	51,0	47,0	22,0	45,0	47,0	37,0

1) collaborateurs et cadres.

TABLEAU 36.

Secteur commercial et administratif  
(Salaires féminins et masculins)

	111	212	112	211	141	241
. <u>Salaires des hommes</u> (1) Salaires des femmes	1,65	1,82	1,40	1,64	2,65	1,58
. <u>Salaires des collaborateurs hommes</u> Salaires des femmes	1,25	1,25	1,39	1,31	1,12	1,57
. Dispersion des salaires (femmes) %	29,0	11,0	16,0	23,0	24,0	12,0
. <u>Effectif de femmes</u> Effectif de collaborateurs (%)	61,0	68,0	25,0	54,0	80,0	27,0

1) Collaborateurs et cadres.

Le tableau 35 donne également deux résultats complémentaires sur la dispersion des salaires des femmes et la proportion dans laquelle les entreprises ont recours à la main d'oeuvre féminine.

Il apparaît sur le premier point que dans 4 cas sur 7 la dispersion des salaires des femmes tend à être plus forte en Allemagne. Cette tendance est remarquable car elle s'oppose à ce que nous avons observé jusqu'ici pour les autres catégories de personnel. Elle exprime la politique des entreprises allemandes à attribuer, plus généralement que pour les hommes, des emplois de faible qualification (K1 et K2) au personnel féminin et à les rémunérer de façon assez médiocre.

./.

L'appel à la main d'oeuvre féminine semble également être un peu plus développé en Allemagne. Encore faut-il préciser que cette tendance n'est vérifiée que dans 4 cas sur 7. Elle pourrait être la conséquence de systèmes d'offre de travail féminin assez différents dans les deux pays. Le matériau statistique dont nous disposons ne nous permet pas d'aller plus avant dans l'analyse de ces différences de marché du travail. Un examen un peu plus détaillé nous permet, en revanche, de préciser un peu plus la comparaison des salaires entre les salariés des deux sexes.

#### 4.2.3.3.2. Salaires féminins et masculins : quelques comparaisons plus précises.

L'expérience montre que toutes les tentatives pour mesurer les inégalités de salaires entre hommes et femmes "pour des emplois identiques" conduisent inévitablement à une impasse. Cet échec vient évidemment de l'existence d'une séparation des deux populations vis à vis des emplois occupés. On peut toutefois essayer de comparer des populations d'hommes et de femmes pour lesquelles les principales différences tenant aux types d'emplois occupés ont été éliminées. C'est ce que nous avons fait en éliminant au paragraphe précédent, les emplois de cadres auxquels les femmes n'accèdent qu'exceptionnellement. Nous sommes allés un peu plus loin dans cette voie en éliminant des populations de collaborateurs les cadres moyens ayant des responsabilités hiérarchiques. Cela nous conduit évidemment à éliminer essentiellement des collaborateurs de sexe masculin et à comparer les salaires des employés d'exécution de sexe masculin aux femmes du secteur administratif et commercial (1).

---

1) Nous avons toutefois été amenés, particulièrement en France, à éliminer quelques femmes exerçant des fonctions de chef de groupe.

Une comparaison entre les deux catégories d'employés qui résulte de ces éliminations, n'a été possible que dans cinq couples d'entreprises. Dans 4 cas, l'écart de salaire est supérieur en Allemagne. Dans un cas il est comparable dans les deux pays. Le tableau 36 donne des résultats précis.

TABLEAU 37.

	122	222	132	232	131	231	111	212	112	211
employés (hommes)	1,23	1,53	1,42	1,54	1,21	1,42	1,10	1,15	1,22	1,22
employés (femmes)										

Ces résultats semblent donc bien confirmer la tendance que nous avons observée à partir de comparaisons portant sur l'ensemble des collaborateurs. Nous avons voulu toutefois être un peu plus précis et étudier des différences de salaires entre sexe pour des niveaux de qualification comparables. Ce type de comparaison a été réalisé dans deux couples de la métallurgie.

Dans le premier couple (122 - 222) les emplois féminins du secteur administratif et commercial se répartissent entre les coefficients 128 et 245 en France et dans les catégories K2 à K4 en Allemagne. Aucun emploi féminin ne correspond à un niveau de qualification plus élevé (entre 245 et 340 en France et K5 ou K6 en Allemagne). Des comparaisons effectuées pour les coefficients 160, 205 et 234 dans l'entreprise française mettent en évidence une supériorité des salaires masculins de l'ordre de 20 % pour les coefficients les plus élevés (205 et 234) et une équivalence pour le coefficient le plus faible (160). Dans l'entreprise allemande correspondante



une seule comparaison a pu être faite pour le coefficient K4, Très peu de salariés de sexe masculin avaient en effet une qualification de type K3 ou K2. La comparaison réalisée met en évidence une différence de salaire de 10 %.

Dans le second couple d'entreprises (132 - 252) la population féminine occupe des emplois dont le coefficient varie entre 138 et 222 en France. Quelques femmes (coefficient 222) occupent des fonctions de chef de groupe. En Allemagne les salariés de sexe féminin se répartissent entre les classes de tarif K3, K4, K5. Une comparaison entre hommes et femmes effectuée dans l'entreprise française pour les coefficients 160, 195, 222 met en évidence un écart de salaire assez faible (10 %) pour la catégorie la plus élevée (il s'agit de la catégorie des chefs de groupe) et une équivalence des salaires dans les deux autres cas. En Allemagne la différence de salaire est de l'ordre de 10 % entre les hommes et les femmes des catégories K4 et K5.

Il apparaît donc assez difficile de proposer une conclusion claire à partir de l'ensemble des résultats que nous venons de présenter. Les différences de salaires semblent être plus importantes en France si l'on tient compte dans les mesures de la totalité des facteurs qui séparent ces deux catégories y compris la ségrégation dans les emplois et la façon dont sont valorisés les emplois généralement occupés par des hommes (cadres, emplois d'autorité). Lorsque l'on tend vers la comparabilité des tâches les différences de salaires semblent être un peu plus importantes en Allemagne. Enfin lorsque l'on considère des emplois féminins les plus défavorisés



il semble bien que leurs salaires soient sensiblement plus faibles dans les entreprises allemandes y compris par rapport à la main d'oeuvre ouvrière la moins qualifiée (1).

./.

---

1) On peut examiner à ce sujet les histogrammes présentés dans le Chapitre 3 qui distinguent la distribution des salaires des femmes employées. (Cf. à la fin de la section 3.2.).

## 5. CONCLUSION

### 5.1. Les résultats de la recherche

Il ne s'agit pas ici de résumer en détail les résultats obtenus dans cette recherche. Nous voudrions plutôt nous interroger sur leur signification et leur portée. Il nous faut toutefois rappeler l'essentiel de ce que révèlent les comparaisons effectuées : il s'agit de deux ensembles d'observations que l'on peut résumer de la façon suivante.

#### 5.1.1. La structure interne des salaires

Nous avons montré que les différences de salaires mesurées dans une collectivité de travailleurs qui concourent à une même tâche globale donnée sont sensiblement plus importantes en France qu'en Allemagne. Les observations sur ce point sont, dans les limites de notre échantillon, régulières et cohérentes. Nous avons également souligné que les différences qui apparaissent entre les entreprises d'un même pays sont négligeables par rapport à celles qui existent entre deux quelconques entreprises de notre échantillon prises dans chacun des deux pays. On peut donc valablement parler de l'opposition de deux types nationaux de structure des salaires interne aux entreprises.

Cette opposition entre deux types de structures internes des salaires va en fait beaucoup plus loin que des différences dans le taux global de dispersion des rémunérations. Elle apparaît dans la façon dont sont valorisées les différences statutaires et dans les discontinuités salariales entre grandes catégories de personnels : ouvriers, collaborateurs et cadres. Ces différences et ces discontinuités apparaissent comme étant plus marquées dans les entreprises françaises tandis que dans leurs homologues allemandes l'imbrication et la continuité entre les structures de salaires des différentes catégories renforcent l'homogénéité de la structure globale.

A ces différences dans la manière dont sont valorisées les catégories statutaires s'ajoutent d'autres différences plus fondamentales sur la façon dont sont hiérarchisées par la rémunération les fonctions et les qualifications. Les fonctions d'autorité qu'exercent certains cadres moyens apparaissent comme particulièrement valorisées en France de même que certaines qualifications liées à des diplômes ayant une valeur reconnue sur l'ensemble du marché du travail (ouvriers qualifiés). Les cadres supérieurs investis de fonctions d'autorité et bénéficiant, particulièrement dans les entreprises françaises, de diplômes qui leur donnent un pouvoir contractuel élevé sur le marché externe sont particulièrement valorisés dans les entreprises françaises par rapport à ce que l'on constate en Allemagne.

Cet ensemble de différences conduit à une opposition beaucoup plus nette en France qu'en Allemagne entre une hiérarchie d'encadrement, plus valorisée dans les entreprises françaises, et un personnel d'exécution ouvrier mais aussi non-ouvrier. La position dans la hiérarchie salariale de ce personnel d'exécution et plus particulièrement du personnel ouvrier peu qualifié est alors beaucoup plus centrale en Allemagne et beaucoup plus marginale en France. Cette différence dans la place du personnel d'exécution est démentie dans le seul cas du personnel féminin plus dévalorisé dans les entreprises allemandes. Ce résultat nous montre d'ailleurs clairement l'existence d'une influence spécifique du sexe des travailleurs sur leur rémunération et leur place dans la hiérarchie salariale.

#### 5.1.2 La division et l'organisation du travail

Ces différences profondes de structures des rémunérations vont de pair avec une seconde série de différences tenant à l'organisation et à la division du travail, au marché du travail interne et externe, à la structure des qualifications, à la conception des fonctions etc... La convergence d'un certain nombre de caractéristiques nous donne deux modèles d'entreprises assez différents dans les deux pays.

En Allemagne les traits dominants semblent être une plus grande homogénéité et une continuité des formations, des qualifications, des statuts et des fonctions. Le poids et la conception même des fonctions d'encadrement, la moindre formalisation des rapports hiérarchiques, la qualification des

exécutants et leur place dans l'organisation du travail laissent plus de place à l'autonomie au détriment du contrôle, aux relations de travail directes au détriment de la voie hiérarchique, à l'apprentissage continu au détriment de l'exécution contrôlée (1).

En France la collectivité des travailleurs apparaît comme beaucoup plus hétérogène et cloisonnée. Cette hétérogénéité et ces cloisonnements apparaissent aussi bien dans les séparations entre secteurs (la production et le secteur technique par exemple) que dans les hiérarchies verticales. Dans ce dernier cas la discontinuité des qualifications entre les exécutants et les cadres supérieurs semble jouer un grand rôle. Cette discontinuité est à la fois expliquée et renforcée par la qualification professionnelle assez faible des cadres moyens et la conception de leur fonction qui semble essentiellement fondée sur une présomption de non-qualification des exécutants. Il en résulte inévitablement un développement de leurs effectifs et une accentuation de leurs tâches de commandement. Nous avons alors un modèle d'entreprise qui s'oppose sur de nombreux points à celui observé en Allemagne : le contrôle sur les exécutants semble dominer la recherche de leur capacité d'autonomie ; la voie hiérarchique établit ou renforce les distances fonctionnelles entre les exécutants et les travailleurs plus qualifiés ; la vie de travail n'a qu'un faible pouvoir qualifiant pour les moins compétents et ne suscite qu'un appel à un renforcement des inégalités de qualification.

./.

(1) Il s'agit évidemment ici, comme ailleurs dans ce rapport, d'appréciations relatives qui découlent de la comparaison de deux types d'entreprises et non pas de jugements absolus, que nous serions bien incapables de porter, sur tel ou tel type d'organisation.

Ces deux ensembles de caractéristiques, salariales et non-salariales, ont été résumés volontairement de façon séparée. Il est bien évident que tout notre travail a tendu à rechercher et révéler une cohérence entre tous ces faits. On peut considérer que les résultats sont de ce point de vue assez positifs. Notre étude de la hiérarchie salariale nous a conduit inévitablement à révéler deux modèles d'entreprises dans lesquels l'opposition des structures de salaires n'est qu'un élément parmi d'autres, d'un ensemble de différences tout aussi fondamentales. On peut se demander alors quelles conclusions il est possible de tirer de ces faits et de leur cohérence. Un premier point nous amène à nous interroger sur le bilan de cette recherche du point de vue de la répartition interindividuelle des rémunérations et de la hiérarchie des salaires. Un second point nous amène à réfléchir aux conséquences que l'on pourrait tirer de ce travail pour la connaissance ou pour l'action. Nous sommes alors amenés à dépasser l'observation d'une cohérence ou l'établissement d'un bilan pour rechercher des schémas explicatifs.

## 5.2. Les prolongements de la recherche

### 5.2.1. La hiérarchie des salaires dans les deux pays

Dans notre présentation des résultats concernant la structure des salaires nous avons régulièrement fait référence aux différences de salaires et nous avons pu montrer que celles-ci étaient plus importantes en France qu'en Allemagne. Le passage de ce concept neutre, de cette mesure objective (1), à une appréciation sur les inégalités de salaires ou la hiérarchie des salaires, pose des problèmes très délicats. Ces concepts sont en effet complexes et peuvent faire

./.

(1) Dans les limites de définition que nous avons fixées au chapitre 2 (cf. 2.2.1.2.)



l'objet de définitions multiples dans lesquelles les jugements de valeur tiennent une place aussi importante que les fondements "scientifiques". Nous allons toutefois essayer de préciser quel sens nous donnons à ces concepts et comment nous situons alors les résultats de cette étude. Le point de départ que nous adoptons est celui de la théorie économique et des équilibres qu'elle propose. Ce choix, en opposition avec notre démarche, s'explique par le fait que la plupart des réflexions et arguments développés sur ces questions dans les milieux scientifiques ou professionnels se réfèrent, implicitement ou explicitement, au schéma d'analyse de cette théorie.

#### 5.2.1.1. Différences de salaires et équilibre dans les deux pays

##### 5.2.1.1.1. Différences de salaires et équilibre égalitaire

Les variables principales qui supportent les différences de salaires dans la théorie économique sont celles qui caractérisent les emplois et pour lesquelles les travailleurs expriment des préférences ou des refus. La pénibilité de la tâche, la responsabilité qu'elle implique, la fatigue nerveuse, la durée du travail, la charge de travail, diffèrent selon les emplois et font que des différences de salaires doivent exister qui compensent ces diverses nuisances et rétablissent une équivalence entre les différents couples emplois-salaires. Les différences de salaires ne correspondent pas alors à des inégalités mais sont au contraire égalisatrices. Une définition plus large des caractéristiques de l'emploi peut faire intervenir la formation appréhendée à travers son coût d'acquisition pour les travailleurs. Dans ce cas, aux différences de salaires égalisatrices évoquées ci-dessus, s'aggrègent celles que justifie pour chaque travailleur

la contrepartie des dépenses engagées pour accéder au niveau de qualification qu'il possède.

Peut-on situer les résultats obtenus dans notre recherche par rapport à ce schéma d'interprétation des différences de salaires ? Peut-on dire par exemple que les différences de salaires sont plus importantes en France parce que les emplois des cadres y sont plus différents (par la pénibilité ou la complexité) de ceux des ouvriers ? Cette explication pourrait être avancée. Nous avons constaté que les ouvriers français avaient peut-être moins d'autonomie et les cadres plus de responsabilités. Nous pouvons dire que les cadres français ont plus de subordonnés (les cadres moyens) et que les ouvriers ont un travail mieux préparé et planifié donc moins complexe. Nous pouvons également constater que le coût privé de la formation des cadres supérieurs est peut-être plus élevé en France où l'acquisition de diplômes officiels et "externes" est la règle tandis que le cas allemand serait caractérisé par une formation interne ou semi-externe moins coûteuse en argent et en temps de non-travail. Il serait donc possible "d'expliquer" à partir de ces observations les différences entre les deux pays à partir des conditions différentes, relativement au contenu des emplois et au coût de la formation, qui justifient deux structures des salaires égalisatrices. Dans un tel modèle théorique il n'y aurait pas de différence entre les deux pays du point de vue des inégalités de salaires puisque celles-ci traduisent dans les deux cas un même équilibre égalitaire. Il n'y aurait pas non plus de différences de hiérarchie des salaires dans la mesure où celle-ci exprime, dans cette approche théorique, la distance salariale qui existe entre deux emplois

différents. En effet nous admettrions que simultanément les distances salariales et les différences entre les emplois seraient inégales selon les pays. Ceci sans que soit remise en cause la comparabilité dans les deux types d'entreprises des différences de salaires entre deux emplois pareillement différents.

#### 5.2.1.1.2. Différences de salaires et équilibre inégalitaire

Cette première interprétation des résultats obtenus peut être contestée dans la mesure où elle donne un statut particulier, de simple compensation, aux différences de salaires que nous avons observées. Il est probable en réalité que ces différences de salaires soient non-égalisatrices et créent en fait des inégalités entre les travailleurs. La théorie économique nous propose un autre type d'équilibre fondé alors sur l'existence de raretés de main-d'oeuvre pour certaines catégories d'emplois. Ces raretés de main-d'oeuvre, fondées sur la non-compétitivité des groupes d'offreurs sont telles que le salaire s'établit à un niveau supérieur à ce que supposerait une simple compensation des désutilités de l'emploi ou du coût de la formation. Il est de nouveau possible d'interpréter dans le cadre de tels équilibres non égalitaires les différences de structure des salaires observées. On peut considérer que l'offre de main-d'oeuvre très hautement qualifiée est plus abondante en Allemagne où la promotion interne vers ces postes assure un flux de candidatures permanent et important. On peut à l'inverse considérer que le recrutement sur diplômes dans les entreprises françaises introduit des limitations institutionnelles à l'offre. On peut aussi considérer que la conception des

postes de travail d'exécutant et de "hiérarchique" dans les deux types d'entreprises implique l'appel à des groupes dont la rareté relative diffère. Dans les entreprises françaises la recherche de cadres supérieurs de très haute qualification et capables de monopoliser la compétence et l'autorité conduit à une sélection très rigoureuse et limite l'offre de main-d'oeuvre potentielle. La promotion de cadres moyens en fonction de leur aptitude à l'autorité fait de celle-ci un bien rare qu'il faut ensuite rémunérer en fonction de cette rareté. Le niveau d'exigence plus limité en France vis-à-vis des exécutants rend leur offre plus abondante. En Allemagne, la plus grande homogénéité des qualifications exigées répartit mieux la rareté entre les différentes catégories de personnels.

Dans ce second modèle non égalitaire nous voyons de nouveau que les différences entre les deux pays peuvent s'expliquer en renvoyant à un même équilibre fondamental dont les conditions de réalisation sont simplement différentes entre les deux pays. Peut-on tout au plus dire que l'équilibre est plus inégalitaire en France et que la "hiérarchie des salaires y est plus ouverte" ? Même pas, si on admet que la rareté doit être "normalement" rémunérée quand elle résulte d'une sélection sur la qualification et la compétence.

Les deux modèles peuvent donc conduire à conclure que les différences que nous avons observées entre les entreprises des deux pays... ne sont pas de véritables différences. En fait, cette conclusion et l'argumentation qui la

sous-tend sont contestables dans leur cohérence interne même. Nous verrons alors que cette critique renvoie inévitablement à des conclusions et des développements plus globaux.

#### 5.2.1.2. Les différences de hiérarchie des salaires entre la France et l'Allemagne

On peut tout d'abord aussi bien contester que les différences entre les emplois soient plus grandes en France. La responsabilité hiérarchique des cadres supérieurs français, liée à leur nombre de subordonnés, va de pair avec une moindre responsabilité fonctionnelle liée au fait que plus d'individus sont mobilisés pour une même tâche d'encadrement. Il en va de même pour les cadres moyens (agents de maîtrise) beaucoup plus nombreux en France et dont la tâche ne peut par là que se trouver allégée. Dans l'entreprise allemande où un Directeur de production et quinze contremaîtres assurent, pour une même population ouvrière, un encadrement confié en France à huit ou neuf cadres et 25 agents de maîtrise, on peut s'attendre à une plus forte valorisation de l'encadrement dans l'entreprise allemande. C'est en fait l'inverse qui est constaté. Cet exemple extrême illustre bien les faiblesses d'une justification de la valorisation salariale par la plus grande responsabilité hiérarchique qui peut souvent aller de pair avec une dilution de la responsabilité fonctionnelle. On peut également se demander si l'autonomie plus grande des ouvriers allemands doit être rémunérée ou plutôt si le contrôle plus sévère qui s'exerce sur les ouvriers français ne devrait pas faire l'objet d'une rémunération compensatrice et non pas d'une pénalisation.

On peut ensuite analyser différemment les rapports de qualification, et de rareté, entre les travailleurs en faisant une différence entre la qualification potentielle et la qualification effectivement utilisée. Le décalage entre ces deux qualifications est peut-être plus grand dans les entreprises françaises. Le contrôle du travail des exécutants y limite sans doute l'expression de la qualification possédée. La haute qualification théorique et le recrutement très sélectif des cadres supérieurs créent sans doute une sous-utilisation de leur qualification dans les entreprises. Il est probable que le système allemand, moins élitiste pour les cadres et plus stimulant pour la qualification ouvrière, conduit à un plus grand rapprochement des "qualifications utiles". On peut donc dire que le système français éloigne assez inutilement les qualifications et génère ainsi des inégalités apparemment rationnelles et justifiées. Il en va de même de la qualification d'autorité mieux rémunérée en France parce que plus recherchée de par la conception même des fonctions d'agent d'encadrement.

Nous devons enfin considérer l'ampleur des différences entre les deux pays du point de vue des rapports des salaires entre les catégories. De telles différences ne peuvent s'expliquer que par des rapports de qualification ou de contenu des emplois très différents dans le même sens que les écarts de salaires. Ceci ne semble pas être le cas, même lorsqu'il ne s'agit pas de rapports inverses à ceux qu'impliqueraient les observations salariales.



S'il nous faut conclure et choisir entre les deux argumentations, nous dirons donc que, toutes choses égales par ailleurs, la hiérarchie des salaires est plus ouverte en France et les inégalités de salaires dans les entreprises y sont plus fortes. Il nous semble que nos observations fournissent suffisamment d'arguments pour justifier cette affirmation. Nous serions alors immédiatement tentés de dire que cette conclusion en forme de bilan n'est pas très intéressante. Elle se présente sous forme d'un constat qui n'a d'utilité véritable ni pour l'action ni pour une meilleure connaissance des phénomènes salariaux. Il s'agit donc de voir maintenant comment nos observations peuvent aider à progresser dans cette double direction.

#### 5.2.2. Questions sur la hiérarchie salariale

La question à laquelle nous avons essayé de répondre au paragraphe précédent ne peut qu'amener une réponse ambiguë et contestable. Les bilans statiques, en terme de hiérarchie ou d'inégalité, auxquels nous conduit une approche économique étroite sont soit insuffisamment précis et argumentés pour être acceptés par tous sans réserve, soit simplement tautologiques. Ce dernier point renvoie en effet à la cohérence de nos observations et à la justification mutuelle des observations non-salariales et salariales. Le caractère tautologique de cette cohérence exprime alors tout naturellement le fait que, dans une structure des salaires quelconque, les catégories les plus valorisées peuvent, au moins partiellement, justifier leur position. Ne serait-ce que parce qu'elles ont joué un rôle dominant dans l'élaboration du modèle de division du travail qui sous-tend leur position dans l'appareil productif et le type de

valorisation qui en découle (1). Peut-on alors utiliser le matériau rassemblé dans cette étude pour entrevoir une démarche plus compréhensive qui seule peut servir de guide à une action sur la hiérarchie des salaires ou à une meilleure connaissance de sa formation et de son évolution ? La théorie économique nous fournit une première série de schémas de causalité que nous avons déjà évoqués dans le bilan hiérarchique tenté précédemment. Ces schémas renvoient l'explication de phénomènes salariaux d'entreprises à des décisions de marché externe, elles-mêmes conditionnées par le rapport entre l'offre et la demande dans l'ensemble de l'économie. Nous > retrouvons alors une explication par les raretés et les préférences. Cette détermination externe conduit à examiner, pour comprendre les différences entre les deux pays, les conditions dans lesquelles se forme l'offre de main-d'oeuvre dans la mesure où celle-ci est la clé essentielle de sa rareté. Les cadres supérieurs français sont-ils plus "chers" sur le marché du travail et donc dans l'entreprise parce que leur "production" est plus limitée à la fois à cause du malthusianisme du système éducatif et de l'élitisme qui préside à la sélection des individus ? La main-d'oeuvre ouvrière sans qualification est-elle plus abondante et donc relativement moins "chère" en France parce que le chômage, visible ou potentiel, est plus élevé, l'exode rural plus massif, les déséquilibres régionaux plus importants et les exigences des employeurs plus modestes ? Dans de tels schémas de causalité une compréhension de la hiérarchie des salaires et de son évolution passe par un examen plus approfondi de ces variables de marché. Une action sur les disparités passe par une modification des rapports de rareté par l'intermédiaire de changements dans le système éducatif

./.

---

(1) N'est-ce pas là tout le problème des systèmes d'évaluation de postes et de leur "objectivité apparente" ?

ou dans les préférences des salariés.

A ce type de causalité externe peut s'opposer une causalité interne. En fait, les phénomènes de marché ne sont que l'aggrégation de réalités et de comportements d'entreprises. Or, nous avons vu que les phénomènes internes organisationnels et hiérarchiques apportent, eux aussi, une explication aux différences observées. On peut avancer que la valorisation salariale, très forte en France, des catégories les plus élevées n'est que le résultat de la multiplication des niveaux hiérarchiques, de leur formalisation extrême et de leur concrétisation par des distances salariales importantes. Dans ce cas la position salariale des cadres dans les entreprises françaises n'est plus que la conséquence "mécanique" de la valorisation successive et plus marquée qu'en Allemagne de niveaux hiérarchiques plus nombreux et plus "pyramidaux". Les contremaîtres français sont plus valorisés parce que les chefs d'équipes doivent être sensiblement mieux payés que les ouvriers qualifiés eux-mêmes assez nécessairement distingués des ouvriers sans qualification. Les cadres supérieurs doivent alors être distingués des contremaîtres d'autant plus que le niveau de chef d'atelier ne peut pas ne pas être valorisé. Encore faut-il ajouter que les cadres supérieurs, débutants comme tels, doivent avoir une carrière avec un taux de progression moyen unanimement reconnu comme normal. L'ensemble de ces déterminismes internes conduit à la construction d'une hiérarchie assez ouverte qui ne doit plus rien aux phénomènes externes de type concurrentiel et la rareté des hautes qualifications n'est plus qu'une rationalisation de leur niveau de salaire.

Le choix entre ces deux types de causalité est important pour comprendre, d'abord, pour agir ensuite. Une action sur la hiérarchie des salaires par l'extérieur (augmentation du nombre de diplômés, réduction de l'immigration) ne risque-t-elle pas de se heurter à des rigidités internes qui conduiraient à des refus, au niveau des organisations, de prendre acte de la modification des rapports d'offre et de demande sur le marché (1). Inversement, des changements internes de hiérarchie et de rapports fonctionnels décidés sous des pressions syndicales par exemple ne risquent-ils pas de rester très fragiles si les rapports de rareté relative ne se modifient pas ? Encore plus dangereux et absurdes pourraient être dans cette optique, des changements internes aux entreprises des seuls rapports de revenus, sans que soient envisagées sérieusement des modifications des rapports de rareté ou d'autorité fonctionnelle ou hiérarchique. De la même manière les phénomènes de causalité en matière de prévision d'emploi et de demande de main-d'oeuvre interfèrent avec les problèmes de hiérarchie salariale. Une rémunération élevée de certaines qualifications qui correspondent à la hiérarchie d'encadrement peut suggérer une forte demande de la part des entreprises liée à des besoins objectifs déterminés, par exemple, par l'évolution des techniques. Une réponse massive à cette demande peut être une erreur grossière si le développement des catégories qu'elle suscite renforce des choix organisationnels dont nous avons vu qu'ils sont favorables à une valorisation

./.

---

(1) N'est-ce pas ce que nous constatons en ce moment en France par un immobilisme de la hiérarchie salariale alors que les rapports de rareté évoluent, nous semble-t-il, vers une diminution de la rareté des hautes qualifications ?

salariale de la hiérarchie d'encadrement. Dans le domaine des prévisions d'emplois comme dans celui de la hiérarchie salariale, un déterminisme étroit est donc dangereux aussi bien pour l'avancement de la connaissance que pour guider l'action. Les développements qui précèdent montrent bien que ni un approfondissement des équilibres internes, ni une meilleure compréhension des rapports externe de type concurrentiel ne sont suffisants pour comprendre et expliquer les phénomènes d'entreprises et particulièrement les structures de salaires et d'emplois. Bien sûr, une meilleure observation de ces variables ou de ces systèmes, est nécessaire. Ceci implique un approfondissement de réalités d'entreprises (rapports de qualifications, division du travail, représentation et réalité des rapports de classe dans l'entreprise) et de l'environnement économique et social dans lequel elles sont placées (système éducatif, marché du travail). Il n'apparaît pas moins nécessaire de chercher à situer ces réalités multiples dans un système plus vaste incluant les variables internes et externes. Les réalités d'entreprises "s'expliquent" alors par une analyse plus complète des relations entre l'entreprise et la société qui débouche sur l'analyse d'un effet que nous nommerons "effet sociétal". Une telle analyse centrée sur les relations entre l'interne et l'externe, entre l'entreprise et la société est sans doute la condition d'une progression dans la connaissance plus fondamentale des phénomènes qui ont été étudiés ici. C'est aussi une condition nécessaire pour guider une action qui se voudrait rationnelle et informée.

## SOMMAIRE DES TABLEAUX

Tableau N°	OBJET DU TABLEAU	Page du Rapport
1	. Ampleur des différences de salaires	44
2	. Dissymétrie des distributions de salaires	47
3	. Différences de salaires entre ouvriers et non-ouvriers	50
4	. Pourcentage de non-ouvriers et coefficient H	53
5	. Différences de salaires entre ouvriers et collaborateurs	57
6	. Différences de salaires entre cadres supérieurs et collaborateurs ETDAM	68
7	. Pourcentage de cadres supérieurs et coefficient h'	75
8.	. Corrélation salaire - ancienneté, sensibilité du salaire à l'ancienneté pour les agents techniques dans la métallurgie	80
9	. Idem pour les cadres supérieurs dans le couple 131-231.	81



10	. Différences de salaire selon le sexe	84
11	. Différences de salaires selon le sexe	87
12	. Salaires relatifs par catégories d'emplois non-ouvriers	90
13	. Idem par catégories d'emplois d'ouvriers et d'employés	92
14	. Positions hiérarchiques des OS du secteur productif, de l'encadrement de ce secteur et des agents techni- ques	102
15	. Différences de salaires dans le sec- teur de la production	104
16	. Idem Secteur technique	105
17	. Idem Secteur administratif et commercial	105
18	. Niveaux relatifs de salaires de quel- ques métiers de la production	106
19	. Idem pour quelques métiers des sec- teurs fonctionnels	107
20	. Dispersion des salaires des ouvriers	110
21	. Salaires moyens ouvriers par qualification	112
22.	. Corrélation salaire-ancienneté-sensibilité du salaire à l'ancienneté pour les ouvriers	115

23	. La qualification ouvrière dans la métallurgie	124
24	. Idem dans le papier-carton et la tannerie	125
25	. % d'OHQ par rapport aux OQ	127
26	. % de cadres supérieurs et d'agents de maîtrise par rapport à l'effectif ouvrier. Secteur de la production.	134 bis
27	. Comparaison du nombre de niveaux hiérarchiques dans le secteur production dans un couple de la machine-outil	138 <
28	. Distance salariale entre la maîtrise et les ouvriers de production	141
29	. Distance salariale entre la maîtrise et les cadres supérieurs	143
30	. % de salariés du secteur technique par rapport aux ouvriers (Métallurgie)	150
31	. Distance salariale entre techniciens et ouvriers (Métallurgie)	158
32	. Distance salariale entre fonctions techniques et fonctions d'autorité (Métallurgie)	163 <

33	. Importance du secteur administratif et commercial. Dispersion des salaires dans ce secteur.	166
34	. Hiérarchie des salaires dans le secteur administratif et commercial	169
35	. Dispersion des salaires des collaborateurs du secteur administratif et commercial	174
36	. Dispersion des salaires entre sexe, Dispersion des salaires féminins. Effectifs de femmes, dans le secteur administratif et commercial.	181
37	. Ecart de salaires entre sexe pour les employés administratifs et commerciaux	183

## - o - TABLE DES MATIERES - o -

1. INTRODUCTION	1
1.1. L'objet de la recherche	1
1.1.1. Comment comparer la hiérarchie des salaires entre deux pays ?	1
1.1.1.1. Le choix d'un niveau d'observation	2
1.1.1.2. La méthode du test d'un "effet national"	4
1.1.2. L'objet de la comparaison : la structure in- terne des salaires	6
1.2. La méthode de la recherche	9
1.2.1. La théorie économique des différences des sa- laires : application possible à cette recherche	9
1.2.1.1. Les groupes d'emploi homogènes	10
1.2.1.2. Les groupes d'emploi homogènes et l'obser- vation de la structures interne des salaires	11
1.2.1.3. Les limites de l'approche néo-classique dans la présente recherche	12
1.2.2. Nécessité d'une autre approche	14
 2. LES METHODES PRATIQUES DE LA RECHERCHE	 18
2.1. La méthode des couples d'unités de production	19 <
2.1.1. L'échantillon : sa situation dans l'industrie, sa composition	19
2.1.2. Les couples étudiés : leur comparabilité	21 <
2.2. Les observations réalisées dans chaque couple	27
2.2.1. Les variables salariales et non salariales ras- semblées pour chaque travailleur	28
2.2.1.1. Les caractéristiques individuelles non sa- lariales	29
2.2.1.2. La mesure du salaire et les indicateurs structurels	29

2.2.2. Les informations d'entreprise : méthodes de partition	34
2.2.2.1. Les cloisonnements sectoriels	34
2.2.2.2. Les cloisonnements catégoriels	37
3. LES TENDANCES GENERALES DE LA COMPARAISON	40
3.1. La dispersion des salaires pour l'ensemble des salariés	43
3.1.1. L'ampleur des différences	43
3.1.2. La forme des distribution de salaires	46
3.2. Les différences de salaires entre catégories définies par leur statut	48
3.2.1. Le travail ouvrier et le travail non-ouvrier : leur inégaie valorisation	48
3.2.1.1. Les différences de salaires entre ouvriers et non-ouvriers	49
3.2.1.2. Le travail manuel dans l'ensemble de l'en- treprise	52
3.2.2. Les différences de salaires entre catégories conventionnelles	56
3.2.2.1. Les salaires des ouvriers et des col- laborateurs (ETDAM	57
3.2.2.2. L'originalité de la position des cadres supérieurs	66
3.2.3. Les différences de salaires selon le sexe des salariés	82
3.2.3.1. Les différences de salaires selon le sexe pour des salariés ayant même statut	83
3.2.3.2. Les différences de salaires entre sexe et l'inégaie valorisation des statuts de l'en- treprise	86

3.3. Différences de salaires entre catégories d'emplois	89
3.3.1. Groupes d'emplois non-ouvriers	90
3.3.2. Groupes d'emplois ouvriers et employés	92
4. LA HIERARCHIE D'ENCADREMENT ET LE PERSONNEL D'EXECUTION	96
4.1. Introduction	96
4.1.1. L'opposition entre deux types d'entreprises	96
4.1.2. Définition d'une approche plus compréhensive	97
4.2. Le travail d'exécution et la hiérarchie d'encadrement : recherche des modèles de valorisation	100
4.2.1. L'opposition entre personnel d'encadrement et personnel d'exécution : quelques mesures statistiques	101
4.2.1.1. L'importance des différences entre secteurs	101
4.2.1.2. La hiérarchie des salaires dans chaque secteur	103
4.2.2. La hiérarchie dans le secteur productif	108
4.2.2.1. La qualification ouvrière	109
4.2.2.2. La hiérarchie d'encadrement du travail ouvrier	132
4.2.2.3. La hiérarchie d'encadrement et la qualification ouvrière : quelques conclusions	158
4.2.3. L'exemple du secteur administratif et commercial	164
4.2.3.1. Les tendances globales	165
4.2.3.2. La hiérarchie du secteur administratif et commercial	170
4.2.3.3. Le cas particulier du travail féminin	179
4.2.3.3.1. Les employées dans le secteur administratif et commercial	180
4.2.3.3.2. Salaires féminins et masculins : quelques comparaisons plus précises	182



5. CONCLUSIONS	185
5.1. Résultats de la recherche	185
5.1.1. La structure interne des salaires	185
5.1.2. La division et l'organisation du travail	187
5.2. Les prolongements de la recherche	189
5.2.1. La hiérarchie des salaires dans les deux pays	189
5.2.1.1. Différences de salaires et équilibre	190
5.2.1.2. Les différences de hiérarchie des salaires entre la France et l'Allemagne	194
5.2.2. Questions sur la hiérarchie salariale	196

-)-)-)-)-)-)-)-)-)-)-



4.149A