



**HAL**  
open science

## La hiérarchie d'encadrement dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal

Marc Maurice, François Sellier, Jean-Jacques Silvestre

### ► To cite this version:

Marc Maurice, François Sellier, Jean-Jacques Silvestre. La hiérarchie d'encadrement dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal : projet de recherche. 1972. halshs-03739907

**HAL Id: halshs-03739907**

**<https://shs.hal.science/halshs-03739907>**

Preprint submitted on 28 Jul 2022

**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 - NonCommercial 4.0 International License

4-191

CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

laboratoire d'économie et de  
sociologie du travail

EXCLUS DU PRET



LA HIÉRARCHIE D'ENCADREMENT DANS  
L'ENTREPRISE

Recherche d'un effet sociétal

F. SELIER, M. MAURICE, JJ. SILVESTRE

Nov. 1972

1972

Chemin du Coton Rouge  
13100 AIX-EN-PROVENCE

## S O M M A I R E

---

|   |    |
|---|----|
| 1 - Cbjet général de la recherche   | 1  |
| 2 - Situation actuelle duprojet de recherche  | 2  |
| 2.1.2. - Exposé d'une recherche sur la comparaison<br>entre firmes françaises et allemandes, d'où<br>le présent projet est issu | 4  |
| 3 - Programme de la recherche   | 8  |
| 3.1.1. Présentation générale de la recherche  | 8  |
| 3.1.2. L'approche économique  | 9  |
| 3.1.3. L'approche sociologique  | 19 |
| 3.1.4. L'approche en termes de relations<br>professionnelles  | 26 |
| 3.1.5. Essai de mise en relation des trois<br>approches et recherche d'un effet<br>"sociétal"                                   | 32 |
| 4 - Conséquences attendues de la recherche  | 35 |
| 5 - Méthode d'investigation et moyens scientifiques<br>mis en oeuvre  | 36 |
| 6 - Moyens demandés   | 44 |

## 1 - OBJECTIF GENERAL DE LA RECHERCHE

La division sociale des tâches dans les entreprises la proportion des tâches répétitives et des tâches d'initiative, la plus ou moins grande autonomie accordée aux exécutants, la qualité et le type d'autorité ainsi que sa distribution, se reflètent, en partie au moins, dans les hiérarchies de rémunération. Organisation et hiérarchie dépendent non seulement de facteurs internes propres aux entreprises, mais encore de facteurs externes, spécifiques des sociétés dont elles font partie. Distinguer l'influence des facteurs internes et des facteurs "sociétaux", découvrir leurs relations, repérer leurs éléments, tenter enfin de construire un modèle théorique explicatif des différences observées, tel est l'objectif général de cette recherche.

Du point de vue méthodologique, une approche pluridisciplinaire sera expérimentée.

## 2 - SITUATION ACTUELLE DU SUJET DE RECHERCHE

### 2.1. Travaux antérieurs du laboratoire

#### 2.1.1. Structures des salaires, sociologie des cadres

Les problèmes de structure de salaires, d'une part et ceux de la sociologie de l'encadrement d'autre part, ont tenu depuis l'origine, une assez grande place dans les recherches du laboratoire (et du Centre d'Etudes des Relations Sociales de la Faculté des Sciences Economiques, qui lui est associé). On trouvera ci-dessous une liste des travaux qui se rapportent à ces questions :

2.1.1.1. L'étude des hiérarchies de salaires et de leurs rapports à l'organisation des firmes avait déjà été abordée à l'occasion d'un contrat de recherche exécuté entre 1966 et 1970 sur les disparités de salaires entre firmes. Cette recherche avait mis l'accent sur :

a) l'existence d'un "effet d'entreprise" (mesuré par un indice de la "capacité de payer")

b) le rôle du marché du travail interne (d'entreprise) par rapport au marché du travail externe

c) le rôle joué par les objectifs de directions dans le choix du type de hiérarchie et du système de rémunération des cadres.

JP. DAUBIGNEY, F. FIZAINE, G. ROUSTANG, JJ. SILVESTRE ont publié sur les résultats de cette recherche une série d'articles dans la "Revue Economique" (1971, n° 2 et n° 3).

J.J. SILVESTRE a analysé certains résultats obtenus, dans sa thèse : Les différences de salaires ouvriers entre industries en France (Aix, ronéo, 1970, en cours de publication).

Les travaux sur la hiérarchie ont été approfondis dans diverses perspectives :

a) JJ. SILVESTRE : note théorique sur la structure des salaires d'équilibre, LEST, ronéo, 30 p.

b) J.P. DAUBIGNEY : Actualité du système Parodi dans les comportements salariaux des entreprises, Revue Economique, 1963, 3

c) J. BOUTELLER : Comparaison des structures industrielles de salaires dans les pays du marché commun, Annales de l'INSEE . sept.dec. 71

fait l'objet D'autre part, les résultats relatifs aux cadres ont d'un article de A. SALES dans "Sociologie du Travail", 1968, n° 3 : Des pratiques de rémunération aux politiques d'emploi

2.1.1.2. Les travaux sur la sociologie des cadres ont donné lieu à plusieurs publications.

Marc MAURICE, qui poursuit ses recherches personnelles dans ce domaine a publié :

Les cadres et l'entreprise, I.S.S.T., 1967, 280 p

L'évolution du travail et du syndicalisme chez les cadres, Mouvement Social, Ct.Dec. 1967

Professionalisme et syndicalisme, Sociologie du Travail, 1968, 3.

La recherche qu'il a dirigée au laboratoire en 1970-1971 sur "Travail, modes de vie et espaces sociaux (avec D. DELCMENIE, J. DUPLEX et B. PICCON), en exécution d'un contrat CORDES, fait non seulement référence aux cadres mais aussi à deux aspects qui ne seront pas étrangers à la recherche présentée, l'aspect des modèles culturels, et celui des rapports de l'entreprise à son environnement social.

Enfin, un autre contrat CC RDES avait porté, en 1969, sur "Les cadres en mai-juin 1968 dans la région d'Aix-Marseille" par M. MAURICE, R. CC RNU et J.C. GARNIER.

2.1.2. Exposé d'une recherche sur la comparaison des salaires entre firmes françaises et allemandes, d'où le présent projet est issu (1)

Le projet de recherche développé ci-dessous résulte des questions posées à des économistes et à des sociologues par les résultats d'une série d'observations réalisées précédemment, dans sept couples d'entreprises françaises et allemandes (quatorze entreprises) en vue de comparer leurs hiérarchies de salaires, des ouvriers aux cadres. Cette comparaison, dont la demande avait été adressée au L.E.S.T. en 1971 par le Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts, a fourni une série de renseignements et de résultats qui sont résumés ci-dessous (1) :

L'échantillon avait été constitué de sorte que les couples réunissent des entreprises comparables quant à la taille, la technologie, le marché du produit et le type de marché du travail.

Les résultats font apparaître des différences particulièrement dans la structure de la main d'oeuvre, dans la structure et la hiérarchie des salaires.

Dans les structures de la main d'oeuvre, la différence la plus frappante concerne la part des non-ouvriers dans le total de la main d'oeuvre employée par les firmes. Cette part

---

(1) Cette recherche a été réalisée sous la responsabilité de J.P. DAUBIGNEY, et de J.J. SILVESTRE, avec la collaboration de J. BOUTEILLER. L'Institut des Sciences Sociales de Munich (Prof. LUTZ) a apporté sa collaboration technique à l'enquête pour la partie allemande de la recherche

Un rapport complet des résultats de cette recherche a été communiqué au Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts (CERC) le 3.12.1972.

est, dans six couples sur sept, plus importante en France qu'en Allemagne, spécialement pour les cadres moyens.

Un seul des sept couples d'entreprises fait exception. Il s'agit du premier couple de la machine outil pour lequel les structures d'emplois sont assez comparables dans les deux pays.

Un examen plus attentif de la population des non ouvriers montre que les différences d'effectifs observées recouvrent plusieurs phénomènes :

a) une proportion de cadres supérieurs à peu près comparable dans les deux pays

b) un poids beaucoup plus grand de l'encadrement moyen d'autorité dans les entreprises françaises (agents de maîtrise, chef de section, chef de groupe) et de l'encadrement technique des ouvriers (agents techniques, préparateurs du travail, contrôle, qualité...)

c) une formalisation de la ligne hiérarchique et de ses différents niveaux beaucoup plus poussée en France, allant de pair avec un nombre plus élevé de niveaux hiérarchiques.

Quant aux structures de salaires, elles s'opposent d'abord par l'ouverture de l'éventail hiérarchique, ensuite par la régularité -ou au contraire, la discontinuité- de la dispersion.

La hiérarchie des salaires est beaucoup plus ouverte en France qu'en Allemagne et ce pour toutes les catégories de main d'oeuvre considérées. Si l'on rapporte le salaire moyen de chacune de ces catégories au salaire moyen du manoeuvre-C S de production pris pour base 100, on constate que, pour toutes les catégories, l'écart entre une catégorie et la base M-C S est toujours plus grande en France qu'en Allemagne.

De plus, on observe un phénomène spécifique au cas français : un décalage, nettement plus accentué que dans les firmes allemandes, entre les C S et les C P, les ouvriers et l'encadrement moyen, l'encadrement moyen et les autres cadres.

Enfin, notons que, du point de vue de la structure

des salaires; les firmes françaises observées se distinguent toutes sans exception des firmes allemandes contrairement à ce qui se passe pour les structures de main d'oeuvre.

Un examen plus détaillé permet de mettre en évidence trois résultats essentiels.

a/ une moindre valorisation du travail manuel, non qualifié particulièrement, dans les entreprises françaises. Cette moindre valorisation va de pair avec une plus grande dispersion des salaires ouvriers en France, en partie liée à un plus grand écart entre les classes de salaires et une meilleure rémunération de l'ancienneté dans l'entreprise.

b/ une plus forte valorisation du travail non manuel en France et plus particulièrement du personnel d'encadrement (agents de maîtrise, cadres moyens, cadres supérieurs)

c/ une moindre valorisation, dans les entreprises allemandes, du personnel féminin (employées ou ouvrières).

Dans ces deux derniers cas les différences de valorisation observées s'accompagnent d'une meilleure rémunération de l'ancienneté dans chacune des catégories d'emplois non ouvriers des entreprises françaises (agents de maîtrise, employés du secteur technique, employés (ées) du secteur administratif).

Cette analyse descriptive montre déjà la relative complexité du phénomène "hiérarchie des salaires" puisqu'il apparaît comme la résultante de quatre "sous-phénomènes", au moins :

a/ l'organigramme des emplois (division institutionnelle du travail en catégories dotées d'un salaire de base et d'un statut distincts).

b/ la structure de l'emploi (répartition du personnel selon les catégories précédentes)

c/ la dispersion des gains à l'intérieur de chacune des catégories.

d/ la hiérarchie inter-catégorielle (écarts de gains moyens entre catégories de la structure des emplois).

Mais l'enquête fait encore apparaître une relation, nettement différente en France et en Allemagne, entre la hiérarchie institutionnelle -exprimée par l'organigramme et par la structure de l'emploi- et la hiérarchie des gains effectivement observés : "La structure des salaires dans l'entreprise allemande semble... plus diffuse et révèle beaucoup plus difficilement la structure hiérarchique adoptée.. (Elle reflèterait) essentiellement, et selon une distribution de type statistique, les niveaux relatifs des capacités individuelles... tandis que la structure française reflèterait simultanément la distinction de ces capacités et des clivages statutaires. (1).

Ajoutons enfin que des observations, limitées à une entreprise italienne, ont mis au jour un type de hiérarchie encore différent de celui observé en France et en Allemagne (2).

A partir des observations ci-dessus, décrites sommairement, une série de problèmes se posent, que nous allons examiner sous leur divers aspects.

2.2. La rubrique 2.2. du plan-type de présentation des projets de recherche : "situation actuelle du sujet de recherche par rapport aux travaux existants et à l'état de la connaissance en France et à l'étranger", n'est pas développée ici. Cette question est traitée dans l'exposé du projet. (3.1)

---

(1) Premier rapport final, Décembre 1971, p. 241

(2) J. EC UTEILLER, JP.DAUBIGNEY, JJ. SILVESTRE : Comparaisons de structure interne des salaires, Italie, France, Allemagne, Entreprise 131 - 231 - 331, ronéo, 41 p. LEST.

### 3 - PROGRAMME DE LA RECHERCHE

#### 3.1. Formulation du problème et des hypothèses

##### 3.1.1. Présentation générale de la recherche

L'objectif général de la recherche, présenté au paragraphe 1, exige d'aborder les problèmes posés dans trois perspectives différentes.

Une approche économique devra tenter de répondre aux questions soulevées par les phénomènes de marché du travail que les différences de hiérarchie manifestent. Chacune des entreprises étudiées est soumise à des contraintes d'optimisation dans l'emploi de ses ressources, et spécialement de la main d'oeuvre. Elle puise dans un marché, dotée de certaines caractéristiques et peut, dans une certaine mesure, aménager les imperfections du marché par son organisation interne. Toutefois, l'économiste est évidemment obligé, à un moment, de tenir pour "des données" certains éléments du système. L'une de ces données est l'appareil de formation, une autre est sans doute le système de légitimation de l'autorité.

Dès lors, un approche sociologique abordera ce problème, dans une perspective inspirée d'abord de la sociologie des organisations. Mais, il apparaîtra que l'entreprise n'est pas seulement une organisation orientée à ses buts propres, mais qu'elle reflète aussi les orientations culturelles et les rapports de classe de la société, en particulier dans le domaine des conflits.

L'approche "relations professionnelles" présentera une tentative d'explication des différences observées en montrant que le système d'autorité hiérarchique ne peut se comprendre que s'il est mis en rapport avec le système de "contre-pouvoir" qui lui est associé dans l'entreprise et hors de l'entreprise.

Cependant, ces trois approches ne font encore que présenter, sous leur angle de vue particulier, une explication en terme de systèmes sociaux partiels. Il sera alors nécessaire de se demander comment ils entrent en relation et comment, aux variables internes retenues jusque là, doivent s'ajouter des variables externes, de type sociétal.

### 3.1.2. L'approche économique

L'analyse économique d'un phénomène observé dans deux pays différents accroît le nombre de variables et rend donc le problème plus difficile à résoudre, mais cette difficulté accrue est du même ordre que celle qui consiste à passer d'une analyse de courte période à une analyse de longue période. Le problème se pose toujours en termes de détermination des prix, des équilibres de marché, de leurs modifications et des conditions de retour à de nouveaux équilibres. Ce sont là les "objets scientifiques" de l'approche économique.

De ce point de vue, les observations que la recherche rassemblera sur les phénomènes à expliquer peuvent être résumées de la façon suivante :

1 - Les structures de salaires (tous salariés) observées dans des firmes comparables - du point de vue de leur taille, du marché du produit qu'elles livrent et du marché du travail (urbain-diversifié, rural) différent selon es pays.

2 - Les structures d'emploi (distribution, en pourcentages, de la main d'oeuvre -entendu dans l'acception la plus large comme pour la structure des salaires- entre les tranches de salaires ou -et- de qualifications -ou d'emplois) sont différentes.

3 - Les écarts relatifs (positifs) de salaires s'observent dans les tranches où s'observent aussi des différences (positives) d'emploi (les "cadres" moyens sont mieux rémunérés et plus nombreux dans un pays que dans l'autre).

Si l'on applique les instruments d'analyse des marchés de concurrence à cette situation, les relations et les mécanismes qu'elle peut impliquer résultent d'un raisonnement du type suivant :

Si le niveau relatif élevé des salaires, observé dans les tranches supérieures de la hiérarchie dans l'un des deux pays, ne peut résulter d'une hausse de la demande des salariés

- ou d'une baisse de l'offre- relativement à l'autre pays, dans la période examinée, elle doit alors s'expliquer par des phénomènes permanents de rareté relative de ces catégories. Mais une telle proposition exclut le maintien de l'hypothèse des marchés de concurrence, puisqu'une telle hypothèse se caractérise précisément par l'existence de mécanismes d'adaptation dans la période considérée. L'observation oblige de passer à une analyse de longue période, où des facteurs variables d'un pays à l'autre seraient susceptibles d'intervenir sur l'offre ou sur la demande, et sur les mécanismes d'adaptation.

### 3.1.2.1. L'analyse du marché du travail compétitif

Une première explication du type "longue période" se présente d'abord : les plus grands écarts hiérarchiques observés dans l'un des pays pourraient s'interpréter de la même manière que ceux qui s'observent d'une période à une autre (tendance "séculaire" à la réduction des écarts). L'explication suggérée est alors que l'accroissement de l'appareil de formation augmente l'offre de qualification, ou d'aptitude à la qualification, plus que l'appareil de production n'en accroît la demande. Il faut d'ailleurs souligner que cette interprétation est très difficile, voire impossible à démontrer rigoureusement dans une étude chronologique, comme cela apparaît nettement dans les exposés les plus précis de la question (1).

Une telle interprétation peut elle être plus utilisable dans une étude spatiale que dans une étude chronologique ? Il s'agirait alors de démontrer que l'offre de qualification est moins abondante en France qu'en Allemagne. Mais si l'observation en était faite, comment serait-elle (en termes économiques) compatible avec la structure observée de l'emploi ? Comment pourrait on expliquer que les emplois qualifiés relativement plus rares,

---

(1) Par exemple : Melvin REDER, Wage differentials : Theory and measurement, in Aspects of Labor economics, N.B.E.R. 1962, p. 260 à 268

donc normalement plus chers, soient aussi relativement plus nombreux ?

Une telle conjonction de faits ne serait explicable que de la manière suivante :

Des structures de prix (du travail) différentes doivent s'associer nécessairement à des structures d'emploi différentes des diverses qualifications : autres choses égales, les qualifications les moins chères (relativement les plus abondantes) doivent tenir une plus grande place dans les marchés où elles le sont plus : il y a substitution des facteurs bon marché aux facteurs chers (compte tenu d'un certain degré de substituabilité entre eux, sans laquelle il n'y aurait plus, à proprement parler, de marché pour ces facteurs). La difficulté vient ici de ce que la substitution se fait dans le sens inverse de celui prévu. Le raisonnement économique oblige donc à admettre, pour que l'efficacité des deux types de combinaisons de facteurs soient comparables, que les rendements des facteurs les plus chers compensent au moins cette cherté : on emploiera alors deux ingénieurs contre un ouvrier dans le pays A, et un ingénieur contre un ouvrier dans le pays B si le rendement relatif (même compte tenu de leur prix) de l'ingénieur du pays A est plus élevé que celui de l'ingénieur du pays B. Une "explication" économique se déroulerait donc ainsi : comme l'appareil de formation des ingénieurs du pays A fournit beaucoup d'ingénieurs, d'un niveau élevé, et d'un prix réel plus faible, (compte tenu de leur rendement) que dans le pays B, les entreprises du pays A peuvent réaliser une combinaison des facteurs "travail" (ingénieur-ouvrier) comparable en efficacité à celle du pays B, en employant plus d'ingénieurs et moins d'ouvriers que dans ce pays, tout en payant leurs ingénieurs -par rapport à leurs ouvriers- plus que dans le pays B.

Notons d'ailleurs que le même type de raisonnement peut être fait -et de résultat, obtenu- en posant que l'appareil de formation des ouvriers est inefficace- par rapport à celui des ingénieurs-dans le pays A, comparé au pays B.

Une formulation générale consiste donc à supposer que l'efficacité (1) de la formation des ouvriers est plus grande dans le pays A que dans le pays B. On voit d'ailleurs qu'après un long détour, on en revient à la seule explication économique (en marché de concurrence) possible : les ingénieurs du pays A étant moins chers (malgré leur prix relatif apparent) que les ingénieurs du pays B, ils entrent en plus grande proportion dans les combinaisons productives du pays A.

L'avantage d'une telle proposition est qu'elle est si "forte" que, si elle est vraie, il y a de bonnes raisons de croire que, malgré les difficultés de mesure, elle pourra être sinon rigoureusement vérifiée (ou infirmée), du moins rendue sérieusement probable (ou improbable). Tout reposera alors sur l'étude de l'efficacité relative des appareils de formation et de leur efficacité économique, pour les ingénieurs et les ouvriers, dans les deux pays.

Quelques détails doivent être apportés sur les causes qui pourraient expliquer ces différences d'efficacité relative des formations, recherche préalable à la constitution d'indicateurs.

La qualification (2) est fonction des trois facteurs plus ou moins indépendants les uns des autres :

- 
- (1) Il s'agit naturellement de l'efficacité économique, appréciée du point de vue des rendements obtenus, pondérés par les prix
  - (2) En matière d'illustration, nous avons parlé d'ingénieurs et d'ouvriers dans les exemples précédents mais, pour l'économiste sur un marché du travail, le prix de chaque type de travail n'est fonction que de sa qualification, elle même représentative de son efficacité productive. Il doit même faire l'hypothèse qu'à chaque nouvelle classe de salaire correspond une classe de qualification.  
Ajoutons que tant qu'on demeure dans l'hypothèse économique du marché du travail concurrentiel, la distinction des fonctions d'encadrement et de production n'a pas d'intérêt. Il s'agit de dénominations qui, pour correspondre à des fonctions différentes, n'ont d'intérêt économique que dans la mesure où ces fonctions correspondent à des qualifications plus ou moins rares : l'encadrement n'a pas plus d'autonomie, par rapport à la production, que l'entretien.

- la durée de formation reçue dans les écoles professionnelles ou non, avant ou pendant la vie active,
- la durée de l'expérience professionnelle dans l'emploi (on the job training)
- la durée de l'expérience dans l'entreprise (formation spécifique n'ayant de valeur que dans l'entreprise où elle a été acquise)

Chacun de ces facteurs et surtout les deux premiers, ont déjà donné lieu à des travaux théoriques (1) et à des essais de vérifications statistiques (2) importants, mais généralement peu probants (3). Ces facteurs quantitatifs, choisis d'habitude pour leur commodité de mesure, ne suffisent évidemment pas ; ils devront être complétés par une appréciation qualitative des qualifications utilisées. Il importe, cependant, de faire deux remarques :

a/ Dans une telle analyse, menée selon des modèles de type concurrentiel, l'économiste ne s'intéresse qu'à la relation coûts-services ou prix-efficacité, comme caractéristique de la qualification. Les relations doivent toujours se résoudre en des rapports de quantités. Il importe seulement de s'assurer d'une homogénéité suffisante des services offerts, ici, des qualifications.

b/ Ces qualifications, définies comme services producteurs, peuvent ne pas se recouper exactement avec les classifications directement observables : par exemple, un "chef d'équipe" peut, dans un cas, ne rendre en fait que des services d'ouvrier qualifié, sans fonction d'encadrement différente de celle exercée par un "ouvrier qualifié simple" ailleurs. La dénomination ne devra pas cacher la "réalité" économique. Toutefois, bien souvent, l'expérience de la précédente enquête montre que les classifications sont d'assez bons indicateurs de qualification. Il sera cependant

---

(1) Par exemple , C.S. BECKER, Human Investment

(2) M. BLAUG : La signification de la corrélation éducation-salaire -  
Revue Economique - Novembre 1971

(3) J.J. SILVESTRE - JP. DAUBIGNEY : Note de commentaires sur  
l'article de M. BLAUG (Octobre 1972)

nécessaire d'apprécier le contenu des tâches ou au moins d'identifier des types de fonction constituées par des éléments comparables dans chacune des situations, en particulier en terme d'autonomie dans le travail.

A l'appréciation des fonctions, on tâchera aussi d'ajouter une appréciation des éléments de stimulation du travail. Ils peuvent en effet influencer le service rendu, à qualification égale. Or, les systèmes de promotion interne utilisés habituellement dans les divers pays, peuvent avoir des caractères plus ou moins stimulants.

Toutes les hypothèses faites jusqu'ici font partie d'un type d'explication se rapportant au fonctionnement d'un marché compétitif. Sans préjuger des résultats, on peut s'attendre à ce qu'elles soient assez largement infirmées. Mais l'analyse économique peut s'orienter vers un type d'explication différent : celui des groupes ou marchés non concurrents.

### 3.1.2.2. L'hypothèse des marchés ou groupes non concurrents :

Alors il s'agit d'admettre que la structuration du marché du travail, sa "balkanisation", est différente dans les deux pays. Bien qu'une telle hétérogénéité des marchés du travail (les ouvriers, les employés, les ingénieurs etc...) soit évidente au sens commun, deux remarques doivent être faites :

D'une part, ce qui importe, c'est de montrer que l'hétérogénéité est différente dans les deux pays et que cette différence a les effets recherchés, d'autre part, il ne faut pas exagérer cette importance ; lui donner trop de poids impliquerait qu'en longue période, au moins, ces divers marchés sont sans communication, ce qui est assurément faux.

Admettre l'existence de marchés relativement non communicants, c'est introduire dans l'analyse un facteur extra-économique, tout au moins une donnée ou une variable indépendante. L'économiste s'efforcera cependant souvent de l'intégrer dans son modèle, en lui attribuant une "fonction" économique, comme il peut

tenter de le faire pour diverses pratiques monopolistiques. Avant d'en arriver là, encore faut-il établir les relations entre ces pratiques et les effets qu'on cherche à expliquer.

La condition de non communication entre des marchés d'un même facteur général (ici le travail) implique l'existence de "barrières" à l'entrée" de caractère "institutionnel", dont la fonction est de réduire l'offre du facteur et, par suite, d'en élever le prix au dessus du "prix de concurrence". Une telle situation pose cependant un problème théorique : celui qui consiste à expliquer comment elle peut s'instaurer et surtout se maintenir. On voit assez clairement ici comment l'on sort presque insensiblement d'une explication économique.

Muni de cette condition supplémentaire, le raisonnement économique peut fonctionner à nouveau avec des possibilités d'interprétation augmentées.

a/ Le cloisonnement d'un marché particulier a des effets différents selon qu'il s'agit d'un cloisonnement à l'entrée ou à la sortie, selon qu'il s'agit d'une qualification raréfiable ou non. Le cas le plus avantageux pour un agent est celui du marché d'une qualification élevée, cloisonné à l'entrée, non cloisonné vers les marchés "supérieurs", ou sans limite supérieure : qu'on nous permette, pour une illustration -toujours imparfaite-, de proposer l'exemple des médecins (il n'est pas nécessaire, en effet, qu'il s'agisse toujours de revenus salariaux).

La condition de "qualification élevée" n'a d'ailleurs d'intérêt que pour permettre l'existence de la barrière à l'entrée : d'autres barrières que celles occasionnées par l'obtention d'une qualification peuvent jouer le même rôle. Toutefois "le contrôle" de l'apprentissage a toujours été un moyen aisé d'édifier de telles barrières et surtout de les maintenir.

Le cloisonnement d'un marché a des effets contraires de ceux du cas précédent lorsqu'il s'agit d'un cloisonnement à la sortie, dans un marché où la faible qualification ne permet pas d'édifier des barrières à l'entrée.

On voit dès lors comment l'économiste peut "expliquer" les différences d'écart relatif entre les salaires des ouvriers et ceux des ingénieurs, ou de n'importe quelle autre catégorie supérieure à celle des manoeuvres, et même, de la plus basse catégorie de manoeuvres (les manoeuvres femmes, par exemple) : l'existence d'un cloisonnement entre deux marchés (1).

De plus, un marché cloisonné peut engendrer des phénomènes particuliers : quel que soit le type de cloisonnement soit deux marchés mitoyens mais non concurrents (les non diplômés, les diplômés, par exemple) (2), comme les salariés du marché inférieur n'ont pas la possibilité de passer dans le marché supérieur, la concurrence dans le marché inférieur va croître ; une plus grande différenciation des salaires entre ses membres en résultera, qui pourra prendre la forme d'une multiplication des échelons hiérarchiques dans la classe.

On aura une différenciation compensatrice de l'absence de possibilité promotionnelle hors du marché constitué par le groupe concerné. C'est là une interprétation qui peut expliquer certains traits du cas français.

b/ Enfin, certaines modalités du cloisonnement

---

(1) Il est cependant plus difficile d'expliquer économiquement la permanence de ces différences de cloisonnement : le fait que le système ainsi constitué soit en équilibre stable. L'économiste ne pourrait le faire qu'on démontrant que le coût de leur suppression, pour ceux qui ont à en supporter la charge (ici : les entrepreneurs) est plus élevé que cette charge elle-même. Dans la mesure où une telle démonstration est impossible, l'économiste soucieux de rester en son domaine devra faire l'hypothèse que tel est bien le cas.

(2) Mais de tels "marchés internes" existent même dans une entreprise.

peuvent avoir des conséquences propres : la présence d'un appareil de formation interne dans un groupe peut accroître la qualification de ses membres alors que l'absence d'un tel appareil de formation dans l'autre groupe diminue les capacités de ses membres. La préférence pour des types de formations réservées en fait à certains groupes (d'autre part cloisonnés) peut expliquer (si ces préférences ne se retrouvent pas dans l'autre pays) des écarts relatifs différents. Là encore, la condition du cloisonnement ne fait que diversifier les conséquences du fonctionnement des systèmes d'offre et de demande. Dans la construction d'un modèle explicatif sur ces bases, le cloisonnement et le système de préférence évoqués ci-dessus sont des données exogènes du système.

D'une façon plus générale, l'explication des écarts relatifs entre deux pays implique, dans cette perspective, l'existence d'une différence dans l'ajustement entre les cloisonnements du système éducatif et les cloisonnements du système d'utilisation de la main d'oeuvre.

c/ Le système de formation de la main d'oeuvre déborde cependant du système éducatif : la formation sur le tas et, plus généralement, l'acquisition dans l'entreprise de l'expérience professionnelle, peuvent entraîner des différences, variables selon les groupes de salariés concernés, de la quantité de qualification -et d'efficacité- acquise. Dans la mesure où une part importante de la formation dépend de la vie de travail dans l'entreprise même, un processus cumulatif peut s'instaurer entre l'acquisition d'expérience qualifiante par l'autonomie croissante dans le travail, l'accroissement de l'efficacité du travailleur pour l'entreprise, l'augmentation de la rémunération, les possibilités de promotion, un faible turnover (l'incitation à la stabilité) et l'incitation à la formation. A l'inverse l'absence d'autonomie dans le travail, la difficulté d'acquérir une qualification d'entreprise, (spécifique à l'entreprise), le maintien de salaires faibles, tendent à encourager le turnover et à décourager l'acquisition d'expérience professionnelle d'entreprise (le retour au marché demeurant la seule chance de trouver un meilleur salaire).

Ces processus de fonctionnement et de communication des marchés du travail internes (dans l'entreprise) et externes (entre entreprises et industries) sont eux mêmes affectés par les degrés d'organisation des marchés du travail. Or, on sait que l'Allemagne possède un des systèmes les plus efficaces au monde en matière de placement des travailleurs (à leur entrée dans la vie active et durant celle-ci) : "l'Office Fédéral pour le placement et l'assurance des travailleurs". Ce facteur peut jouer un rôle déterminant dans la constitution des équilibres de marché, en permettant aux travailleurs de trouver, plus vite qu'ailleurs, une situation de satisfaction relative, favorable à la stabilité. Si ce rôle était vérifié, on établirait une relation parmi d'autres, entre le système d'emploi de l'entreprise et le système d'emploi de la société globale.

### 3.1.2.3. La nécessité d'une hypothèse sociétale

Le raisonnement purement économique, lorsqu'il se heurte à des phénomènes inexplicables, peut d'abord recourir à des formulations analogiques, du type "manque de fluidité, de "plasticité" ou "imperfections" etc... Il peut aussi recourir à des perspectives générales, mais d'une grande imprecision : par exemple, on pourra soutenir que les divers facteurs de cloisonnement, les divers types de préférence pour la formation dans tel groupe plutôt que dans tel autre, l'importance donnée à l'encadrement au détriment de l'autonomie, voire à l'autorité bureaucratique (ou charismatique) au détriment de l'autorité fonctionnelle sont des phénomènes de "sous-développement" économique, et que l'irrationalité qu'ils manifestent disparaîtra avec le développement. Le niveau de développement apparaît alors comme un facteur "sociétal" dont l'économiste dispose, mais dont le degré de généralité est trop grand pour permettre d'établir des relations entre tel niveau de développement et tel type de "rationalité". On peut enfin introduire des notions nouvelles, où l'élément politique vient apporter une détermination complémentaire. On pourra poser, par exemple, que les différences à expliquer proviennent des stratégies différentes des firmes.

Mais alors, ou bien ces stratégies sont déterminées par les différences de politiques (vision de la firme et de l'environnement, choix du système de management) issues de l'exploration de l'environnement et du choix des normes d'action des dirigeants, ou par des différences de contraintes. Dans ces deux essais de remontée de l'économique au social (l'effet du niveau de développement, l'effet des plans stratégiques) on retrouve la nécessité de poser l'existence d'un "autre facteur" que l'analyse économique ne saurait maîtriser.

Il était néanmoins nécessaire d'approfondir le modèle économique explicatif du phénomène observé non seulement pour en exposer les possibilités interprétatives, mais encore pour montrer les rapports de ce modèle avec ceux que nous allons tenter d'examiner maintenant.

### 3.1.3. L'approche sociologique

La signification économique des phénomènes de hiérarchie salariale se rapportait à l'analyse des mécanismes des marchés, ce qui permettait de définir un objet scientifique en termes de prix (structures de salaires), de quantités relatives (structures d'emploi) et de formes de marché (cloisonnements).

La signification sociologique du phénomène de hiérarchie salariale est d'un autre ordre, comme l'est l'objet scientifique qu'on doit définir ici. Précisons donc que l'approche sociologique dont il va être question fait appel à la sociologie des organisations, et aux rapports entre l'entreprise et la société globale. L'entreprise, au sein de laquelle se forment les hiérarchies, est ici conçue non comme un marché ou un élément du marché, mais comme une organisation soumise à certaines tendances proprement sociologiques. Les hiérarchies observées expriment non plus, ou non plus principalement, des différences de qualification et d'efficacité économique, mais des différences de fonction ou de statut. Dès lors, leur agencement ne résulte plus des mécanismes de marché, mais des lois de production et de distribution de l'autorité, ainsi que des lois qui gouvernent les

interactions entre les fonctions dans une organisation. On peut donc succinctement définir l'objet scientifique qui fondera l'approche sociologique de cette recherche de la manière suivante : c'est l'étude du développement et des structures de l'encadrement, entendu en un sens large, lié à la notion de statut. Les "cadres" ne sont donc pas les seules sources de l'encadrement (les ouvriers professionnels peuvent aussi exercer une autorité).

Compte tenu des problèmes posés par les observations déjà faites, on peut préciser davantage les questions que permet de poser l'approche sociologique :

a/ les différences de structure des emplois, constatées entre les entreprises françaises et allemandes, manifestent des différences de structures d'organisation et plus généralement de division du travail, spécialement entre exécution et encadrement, mais, plus généralement, entre tâches dépendantes et tâches autonomes. De quels facteurs peuvent dépendre ces différences ?

b/ une des principales remarques de l'enquête CERC concerne l'importance des fonctions d'encadrement et la progression des rémunérations avec le rang dans les entreprises françaises, en opposition aux entreprises allemandes. Une telle observation pose, non seulement le problème des facteurs de développement de l'encadrement, ou encore de la quantité d'autorité dans la gestion des entreprises -ce qui recoupe en partie la question précédente- mais encore de la répartition de l'autorité entre autorité "fonctionnelle" et autorité "bureaucratique".

c/ enfin, l'enquête CERC met aussi l'accent sur les différences de progression des rémunérations avec le rang, progression nettement plus forte en France qu'en Allemagne, et -phénomène distinct- sur l'ampleur différente des discontinuités de la hiérarchie salariale entre ouvriers et cadres moyens d'une part, cadres moyens et cadres supérieurs d'autre part. La création par la rémunération d'une plus grande distance sociale, en France qu'en Allemagne, pose le problème du rôle de la rémunération dans la légitimation de l'autorité et sur la distribution de l'autorité dans l'entreprise.

L'enquête tentera de répondre à ces questions dans deux perspectives, celle des facteurs du développement de l'encadrement, celle des facteurs de distribution et de légitimation de l'autorité. Enfin, on posera le problème des relations entre l'entreprise et la société globale pour l'appréhension de ces questions.

### 3.1.3.1. Le développement de l'encadrement

Les travaux de sociologie des organisations qui se sont développés d'abord, en particulier aux Etats-Unis, ont essayé de rechercher dans le progrès technique l'explication du développement du management et leur conclusion sur ce point fut généralement négative. L'importance relative du personnel administratif -et des mensuels- ne semblait pas avoir de relations avec les caractéristiques générales de l'entreprise. Toutefois, une corrélation inverse avec la taille était retenue, observation qui semble tout à fait convergente avec celle du raisonnement économique traditionnel, selon lequel la croissance de la taille engendre des "économies de dimension" pour l'emploi des facteurs imparfaitement divisibles (1). Mais la signification sociologique d'une telle relation garde une certaine ambiguïté. Les enquêtes de Joan WCCDWARD, en Angleterre, ont beaucoup ajouté à nos connaissances en mettant l'accent sur le rôle du type de technologie dans la détermination des modèles d'organisation (2). Les auteurs, en distinguant entre trois grands types de technologie (production unitaire ou petite série, grande série et production de masse, production en continu), montraient que l'importance de l'encadre-

---

(1) Guy ROUSTANG, au LEST, avait précisé cette relation à l'occasion d'une précédente enquête DGRST : cf. Proportion des cadres supérieurs dans le total des salariés et économie d'échelle, Revue Economique, septembre 1969

(2) Joan WCCDWARD, Industrial Organization : Theory and practice London, 1965.

ment augmentait de l'une à l'autre de ces catégories (proportion de dirigeants et cadres par rapport à la main d'oeuvre, dans les départements de production).

L'apport le plus important de ces travaux pour la perspective de notre enquête et au point de vue du développement de l'encadrement, semble finalement tenir dans l'idée d'une relation entre d'une part la possibilité -voire la nécessité- de confier aux exécutants une marge importante d'autonomie, et le type d'organisation de la production, ou autrement dit, dans l'idée d'une relation inverse entre le degré d'influence positive du travailleur sur sa tâche et la quantité d'autorité et de contrôle qu'il faut introduire dans l'organisation : dans les productions à l'unité comme dans la production en continu, la qualité (du produit dans le premier cas, de la bonne marche des installations, dans le second), dépend essentiellement de l'attention et du soin portés au travail. La qualité du produit ne peut être assurée par des règles impersonnelles mais dépend essentiellement de l'implication du travailleur. Dès lors, les fonctions de la ligne hiérarchique relèvent plutôt de la consultation et de l'assistance que du contrôle et du commandement.

Au contraire, dans la production de masse et de grande série, la qualité est programmée de l'extérieur, avec la quantité. Cette programmation, qui "prévoit tout", implique une définition précise des devoirs, des responsabilités et des sphères d'autorité, une ligne hiérarchique bien développée par où circulent, de bas en haut, des informations, et de haut en bas des décisions et des instructions (1). Il en résulte une forte différenciation et une forte formalisation des niveaux hiérarchiques.

---

(1) B. MOTTETZ, La Sociologie Industrielle, PUF, 1971, pp. 93-94.

Cependant, les objectifs de notre projet de recherche et les résultats sur la base desquels on peut les formuler, consistent sinon à remettre en cause, du moins à relativiser les propositions précédentes.

L'enquête CERC "France-Allemagne" montre en effet que, même pour des firmes de la même industrie et dont la technologie comme la taille sont comparables, le développement de l'encadrement, le type d'organisation et de division du travail, sont significativement différents dans les deux pays. Et ces différences se remarquent régulièrement, dans tous les "couples", quelle que soit l'industrie ou la taille, sans que des conséquences sur le "succès" ou l'efficacité économique semblent en résulter. Il faut donc admettre que d'autres facteurs significatifs que ceux jusqu'ici identifiés interviennent, dès que le type national varie.

Si les modèles d'organisation, envisagés du point de vue du développement de l'encadrement, dépendent d'un facteur national, l'identification de ce facteur doit passer par l'étude de l'influence qu'il exerce sur les mécanismes de constitution des organisations.

Un des facteurs importants est sans doute l'influence différenciatrice que peut exercer, dans différents pays, le développement respectif de la professionnalisation, définie par la croissance et la relative autonomie des techniciens et des experts. Sans doute, la professionnalisation est-elle étroitement liée au progrès technique et à la complexité des entreprises, donc à la technologie. Mais son développement peut répondre tantôt à des fonctions productives, tantôt à des fonctions "stratégiques", liées aux types de relations entre les groupes. La multiplication des services peut répondre à d'autres buts que les buts de production. Il est curieux de constater que les entreprises allemandes jusqu'ici étudiées se caractérisent par un développement faible, relativement aux entreprises françaises correspondantes, des personnels d'encadrement ou fonctionnels ; elles se situent par rapport aux entreprises françaises dans la même relation que par rapport aux entreprises américaines (1). Mais il est

---

(1) H. HARTMANN, *Authority and Organisation in German Management*, Princeton, 1959, p. 76

probable que cette ressemblance des situations n'est qu'apparente, et que le développement de l'encadrement en France et aux Etats Unis ne répond pas à la même logique. Le développement de la professionnalisation ne dépend pas seulement de l'évolution technique ou de mécanismes stratégiques internes, il peut dépendre aussi de l'organisation du système éducatif. La nature et le rôle respectifs des écoles d'ingénieurs en France et en Allemagne s'imposent à ce sujet au premier chef. Mais on retrouve ici le fait que le système de formation déborde le système éducatif proprement dit, et reflète sans doute à maints égards tout le système de légitimation et de distribution de l'autorité. Apparaît alors le problème de savoir quels sont les liens qui unissent l'entreprise et la société et dans quelle mesure l'entreprise doit être considérée non seulement comme organisation, mais aussi comme institution de cette société.

### 3.1.3.2. Légitimation et distribution de l'autorité

Si le problème du développement de l'encadrement se rapporte plutôt au besoin d'expliquer les différences des structures de l'emploi dans les entreprises françaises et allemandes, le problème de la légitimation et de la distribution de l'autorité se rapporte plus spécialement à la question soulevée par les deux observations suivantes relatives aux entreprises françaises : d'une part les plus grands écarts de hiérarchie salariale et leur progression relative avec le rang, d'autre part, l'existence d'une forte discontinuité des rémunérations entre exécutants et cadres moyens, mais aussi entre cadres moyens et cadres supérieurs. Les hypothèses sociologiques correspondantes seraient :

a/ que les "sursalaires" payés en France, du moins aux cadres moyens, ne correspondent pas à des qualifications supérieures, mais plutôt au besoin de légitimation de l'autorité, ou au choix d'un type d'autorité. Dans ce cas, il peut s'agir d'une compensation, par l'autorité bureaucratique du gain, d'une insuffisance de l'autorité fonctionnelle fondée sur le rôle effectivement assumé.

D'une façon générale, comme le remarque H. HARTMANN (1), l'autorité fonctionnelle pure a toujours un caractère de fragilité : elle dépend non seulement de la compétence acquise, mais encore d'une réussite continue. Une différence du type de celle qui a été observée pourrait s'expliquer soit comme compensation d'une moindre compétence, ou d'une moindre réussite (en particulier en raison des déficiences de l'appareil de formation, ou en raison du type même de communication entre cadres et exécutants), soit enfin par la plus grande valorisation, du côté patronal, de l'autorité allouée par rapport à l'autorité acquise ;

b/ que les fortes discontinuités observées correspondent à la recherche d'une distanciation sociale entre groupes différents.

L'existence d'une distance sociale marquée par une forte discontinuité hiérarchique peut n'être que l'expression du cloisonnement, dont il a déjà été question, entre groupes sociaux : alors, l'absence de mobilité, causée par le cloisonnement, serait garantie ou renforcée par la largeur du fossé à franchir. Elle contribuerait, en quelque sorte, à l'équilibre du système cloisonné. Cependant, le maintien d'un tel cloisonnement renvoie nécessairement à une explication par le système éducatif et de formation. Il renvoie aussi à une explication par les systèmes de valeurs ou par les représentations de la société chez les intéressés, aussi bien chez ceux qui en bénéficient que chez ceux qui en sont les victimes. Ces remarques aboutissent à une hypothèse sur la "centralité" de l'entreprise dans la société, en entendant par cette expression à la fois la tendance de l'entreprise à reproduire l'image de la société globale et aussi la tendance de l'entreprise à diffuser dans la société les valeurs sur lesquelles elle est construite. L'approche sociologique ne peut donc pas se limiter à une pure étude de l'entreprise comme organisation, mais doit considérer celle-ci dans ses rapports avec la société. L'organisation de l'entreprise et son système d'autorité ne sont-ils pas influencés par les orientations culturelles et les rapports de classes de la société globale ?

(1) H. HARTMANN, Funktionale Autorität, Stuttgart, 1964, p. 107 et suivantes

### 3.1.4. L'approche en termes de relations professionnelles

Dans les deux précédentes approches, nous avons recherché par quels instruments d'analyse, propres à chacune d'elles, les phénomènes à expliquer pouvaient être interprétés ; pour l'économie, en termes de formation des prix ; pour la sociologie, en termes de division sociale du travail (développement de l'encadrement et structures d'organisation), de formation et de structure de l'autorité.

Les instruments d'analyse proposés maintenant peuvent se définir par les concepts de niveau de relation, et de communication entre ces niveaux. Dans toutes les situations, on rencontre en effet des problèmes susceptibles d'être posés en ces termes. Les négociations et les conflits dépendent dans leur processus et leurs conséquences du niveau social où ils se développent, tantôt à celui de l'entreprise, voire de l'établissement (ou de l'atelier, du service), tantôt à celui de l'industrie ou de la branche, ou encore de la région, tantôt enfin à un niveau interprofessionnel, national ou régional. La signification analytique de ces niveaux se fonde sur les caractères qui les différencient et sur l'influence exercée par ces caractères sur le processus, le contenu et les conséquences de la relation. Il est clair qu'une relation de conflit ou de négociation située dans l'entreprise concerne certaines décisions (comme les salaires effectifs ou les aménagements d'horaires) que ne peut affecter une relation organisée au niveau de l'industrie ou de la branche.

Les conséquences d'une négociation ou d'un conflit d'entreprise sont d'autre part limitées à cette entreprise, au moins dans un premier temps. Enfin, le processus de la négociation pourra, dans l'entreprise, avoir des caractères plus informels et entraîner une implication plus forte des membres, que s'il a lieu au niveau national ou de la branche.

Le type de communication et d'interdépendance entre ces niveaux constitue un caractère important d'un système de relations professionnelles. Il est en particulier déterminé par l'influence ou l'autorité effective d'un niveau sur l'autre :

le cas le plus simple étant celui où une fédération ou une confédération syndicale (ouvrière ou patronale) dispose de moyens de pression (généralement économiques ou financiers : caisses de grèves, offices de répartition des matières premières ou des commandes) efficaces sur les niveaux inférieurs. Mais d'autres types d'influence, et d'orientation de l'influence (de la base au sommet, par exemple) sont concevables.

Il est clair enfin que, dans cette approche comme dans les deux précédentes, les processus (de relations à un niveau, de communication entre les niveaux) sont influencés par des éléments de la société globale. C'est bien le cas, par exemple, lorsque l'État établit un système de règlement des conflits ou un salaire minimum, à condition toutefois que, dans les deux cas, la réglementation soit efficacement sanctionnée. On voit d'ailleurs que l'élément "sociétal" n'est évidemment pas contenu dans la seule référence à l'action de l'État : d'autres institutions peuvent exprimer et exercer sur les relations professionnelles l'influence sociétale : le système des partis politiques, le système de formation (éducation, apprentissage) en sont deux exemples.

A partir de ces remarques générales, demandons nous comment les observations faites dans l'enquête C.E.R.C. peuvent se rapporter à une analyse des relations professionnelles. Les hiérarchies salariales, d'où nous sommes partis, sont la traduction des systèmes hiérarchiques adoptés par les entreprises, et de leurs systèmes de gestion et de distribution de l'autorité.

Or, ces systèmes débouchent sur deux problèmes : d'une part sur le problème des communications verticales entre les divers niveaux de l'organisation, d'autre part sur le problème des communications horizontales entre l'organisation hiérarchique et l'organisation représentative du personnel, entre la structure de pouvoir et la structure de "contre-pouvoir". La question qui se pose à nous consiste donc à étudier les interactions qui s'établissent entre les structures hiérarchiques salariales et les systèmes de relation au niveau de l'entreprise et hors de l'entreprise (que nous nommerons d'une part le système des relations internes, d'autre part le système des relations externes) à travers les processus des relations industrielles. .. / .

### 3.1.4.1. Hiérarchie salariale et système de relations internes

Puisqu'il s'agit d'analyser des différences, il nous faut examiner celles que peuvent présenter les systèmes de relations professionnelles, en France et en Allemagne. Or ces différences sont frappantes, et d'abord dans l'entreprise elle-même.

En Allemagne, l'entreprise possède en ce domaine une grande autonomie, marquée par une forte "neutralisation" du syndicat dans l'entreprise mais aussi par l'institutionnalisation poussée des relations entre la direction et le personnel, à travers les délégués au conseil d'établissement. L'importance de cet organe, dans les matières de gestion du personnel et d'administration des conventions et contrats doit être précisé.

En effet, on tend surtout à porter attention à la "cogestion" dans les conseils d'administration des entreprises concernées par la loi de 1951 et ses avenants, loi plus orientée vers les problèmes de décision économique que vers les problèmes de gestion sociale courante dans l'entreprise, que règle la loi de 1952, révisée en 1972 (1). Dans ce système, un nombre important de décisions directoriales ne peuvent être prises sans l'accord du conseil d'entreprise. Spécialement dans les grandes entreprises, où le conseil peut disposer de plus de dix permanents; qu'il spécialise sur diverses questions, la direction patronale du personnel tend à être doublée par une direction du personnel élue, qui dispose de bureaux souvent situés près des bureaux de la direction officielle. Toutes les questions importantes, et en tous cas difficiles ou conflictuelles, sont discutées avant décision. Ajoutons que les responsables du conseil disposent dans l'entreprise d'un réseau de délégués élus. La pratique habituelle de la "codécision" entretient donc un système de communication institutionnalisé entre la hiérarchie officielle et la hiérarchie représentative.

Si ce genre de communication "inter-pouvoirs" est associé à un système de division du travail de type "organi-

---

(1) Cf. notre article, la fonction de négociation dans la codécision "simple" en Allemagne Fédérale, Droit Social, nov. 1972

que", où les communications hiérarchiques ont un caractère plus fonctionnel que bureaucratique, où la distance sociale (marquée en particulier par les écarts de rémunération) est faible entre supérieurs et subordonnés, où à la limite, les fonctions d'assistance et de conseil tiennent plus de place que les fonctions de contrôle et de commandement, alors le système organique de travail et le système fonctionnel de communication "inter-pouvoirs" tendront à renforcer mutuellement leur tendance "participante" ou d'institution par rapport à leur tendance "revendicante" ou d'opposition.

Dans l'autre cas, le cloisonnement des communications par niveau hiérarchique tendra à renforcer; par la tendance au recours direct des délégués à la direction centrale, la distance sociale entre ces niveaux. En effet, le caractère unilatéral de la prise de décision patronale, qui est en interaction avec le refus syndical de participer à ces décisions, oblige au renforcement de la structure de pouvoir et de sa légitimation. Cette tentative de renforcement, par la rémunération surtout, accroît la distance sociale, la tendance au conflit entre contremaîtres et délégués, et le maintien d'une organisation de type "mécanique".

#### 3.1.4.2. Hiérarchie salariale et système de relations externes

Il est un point particulier où l'existence d'une relation directe entre ces deux aspects devra être vérifiée : si, dans les deux pays, les conventions collectives d'industrie sont l'instrument habituel du règlement contractuel des salaires, une différence apparaît dans l'influence exercée par l'Etat ou les institutions sociales.

Le règlement des salaires par convention d'industrie laisse un vaste champ d'autonomie aux entreprises dans les deux pays, mais ce champ est, peut-on dire, aménagé différemment : en Allemagne, une institution nationale tripartite détermine des modèles généraux de systèmes de rémunération et d'évaluation en travail (REFA : Commission nationale pour les études des temps) généralement appliqués dans les entreprises : il s'agit donc d'une détermination quasi-contractuelle des bases

d'établissement des rémunérations dans l'entreprise. L'application de ces bases n'est pas sans susciter des conflits mais, par là même, elle peut donner lieu à une négociation. Dès lors, quelles que soient les échelles hiérarchiques bureaucratiques de départ, elles sont soumises à un marchandage : on sait l'importance, en fait, de ce genre de négociation formelle ou informelle, dans les résultats des systèmes de rémunération au rendement : une tendance à l'atténuation des différences (1). En France au contraire, l'influence des hiérarchies PARCDI reproduites dans les conventions de taux de salaire, tendent sans doute à exercer plus directement leurs effets sur les salaires effectifs (2).

Mais la mise à jour éventuelle d'une telle relation directe entre hiérarchie salariale et système de relations externes, quelle que soit son importance pratique n'en serait pas moins secondaire du point de vue théorique. En effet, il est beaucoup plus significatif de se demander quel rôle peuvent exercer les niveaux élevés du système de relations professionnelles sur l'entreprise à travers deux aspects où les différences entre les deux pays sont notoires : l'autorité des confédérations sur les membres et l'appui qu'elles donnent à la conduite des relations dans l'entreprise.

Les niveaux élevés de décision (fédération, confédération) exercent sur l'entreprise des effets très différents dans les deux pays. En Allemagne, la procédure administrative et syndicale de déclenchement des conflits est si précise, les sanctions économiques des grèves "sauvages" sont si importantes - par l'ampleur même des sommes versées par les

---

(1) cf. B. MOTTETZ : Systèmes de salaire et politiques patronales, CNRS, 1966, spécialement ch. IV et  
P. ROLLÉ : Cahiers d'étude de l'automation et des sociétés industrielles, 1962, n° 4

(2) Cf. J.P. DUBIGNEY : Actualité du système PARCDI dans les comportements salariaux des entreprises, Revue Economique mai 1969.

caisses de grève dans les conflits autorisés- que l'autorité des syndicats sur leurs membres leur permettent d'obtenir des avantages collectifs dont la contrepartie est constituée par une garantie non négligeable de "paix sociale". Il en résulte sans doute une forte incitation réciproque à la négociation. Mais la conséquence la plus nette en est le cloisonnement entre la négociation d'entreprise (axée sur l'administration bilatérale de la convention d'industrie et des accords internes) et la négociation d'industrie et, par suite, la forte autonomie des relations professionnelles de l'entreprise. Cette autonomie se fonde, d'une façon qui n'est paradoxale qu'en apparence, sur la forte autorité des syndicats (ouvriers et patronaux) sur leurs membres et sur l'appui qu'ils donnent à un système de participation fondé sur la "codécision". Le caractère fonctionnel de l'action des délégués dans l'entreprise en est renforcé.

Dans un tel système, le problème des salaires au niveau de l'entreprise tend à perdre sa fonction de plateforme privilégiée de conflit. Par là même, la hiérarchie perd aussi sa fonction conflictuelle, importante par les revendications de rattrapage qu'elle fonde. L'élévation du niveau moyen des salaires est un problème qui peut se résoudre par lui-même, soit dans l'entreprise, soit à des niveaux plus élevés.

A contrario, lorsque l'autorité des syndicats sur leurs membres est faible, la négociation d'industrie a peu de chances de produire des effets importants dans l'entreprise. Le rôle de celle-ci, comme productrice et exportatrice du conflit, devient essentiel : l'entreprise a, en fait, autorité et influence sur les niveaux supérieurs : dès lors, la fonction conflictuelle de la hiérarchie tend à préserver celle-ci, voire à l'accroître.

Mais si nous tenons, dans cette recherche, à poser rigoureusement dans leur "ordre", les problèmes théoriques des processus partiels qu'engendrent les mécanismes économiques

et sociologiques (en termes d'organisation des entreprises, et en termes de relations professionnelles) nous tenons aussi à mettre l'accent sur les relations entre ces "sous-systèmes" et les variables sociétales qui les influencent. A la vérité, pour chaque approche déjà, nous sommes amenés à considérer leur dépendance par rapport à la société globale (système de formation, normes culturelles de l'autorité, représentation et réalité des rapports de classe). Pourtant, il reste encore à décrire une approche qui, par la mise en relation des trois premières entre elles et avec la société, permette de fonder les bases d'un modèle explicatif plus complet.

### 3.1.5. Essai de mise en relation des trois approches et recherche d'un effet "sociétal"

Les trois approches que nous venons de présenter correspondent à l'analyse de trois éléments d'une situation sociale : la formation des hommes, la gestion de l'autorité et la gestion des conflits (1). La hiérarchie salariale n'apparaît plus que comme un phénomène révélateur de ces trois éléments, bien qu'elle constitue aussi un élément commun des trois "sous-systèmes". Les différences observées dans les hiérarchies, qui correspondent à des différences dans les trois éléments fondamentaux, laissent supposer l'existence d'un système plus vaste, incluant des variables "externes", déterminantes de ces différences. C'est l'influence de ces variables externes que nous nommerons "effet sociétal". L'objet de cette dernière partie est de présenter certaines hypothèses simples, non limitatives, susceptibles de nous aider à le mettre au jour.

La manière dont une société gère la formation, l'autorité et les conflits, fonctions qui se retrouvent partout, doit dépendre d'un phénomène social global que nous avons

---

(1) Par abréviation, nous parlerons désormais de la formation, de l'autorité et des conflits.

déjà mentionné : la centralité de l'entreprise dans la société. On observe dans la réalité et dans les représentations

1) tantôt une tendance de l'entreprise à reproduire l'image de la société

2) tantôt une tendance de la société à reproduire l'image de l'entreprise.

Comment se comporteront les trois éléments des systèmes particuliers dans ces deux cas ?

1er cas : a) le système de formation extérieur à l'entreprise sera influencé par des normes non économiques ; le système de formation interne à l'entreprise aura une importance réduite.

b) le système d'autorité dans l'entreprise sera inspiré des modèles d'autres organisations (l'armée, par exemple)

c) le système de gestion des conflits sera orienté vers l'extérieur (recours à l'Etat, absence d'autonomie de l'entreprise dans ce domaine)

2ème cas : a) le système de formation extérieur à l'entreprise sera "fonctionnel" et très dépendant des institutions d'orientation ; le système de formation de l'entreprise sera très développé

b) l'autorité fonctionnelle sera plus développée que l'autorité bureaucratique, pour des tailles d'entreprise comparables

c) le système de gestion des conflits sera plus "internalisé" que dans le cas précédent.

Mais le phénomène "centralité" n'est lui même qu'un élément intermédiaire, à la limite un simple signe de l'existence de facteurs explicatifs sociétaux.

On peut penser que la tendance de la société à reproduire l'image de l'entreprise dépend d'une dominance des orientations économiques chez les acteurs, dominance elle-même fondée sur l'importance des forces de consensus et de solidarité globale, par rapport aux forces d'opposition et de solidarité de classe. Au contraire, la tendance de l'entreprise à reproduire l'image de la société dépendrait d'une dominance des orientations non économiques (recherche de l'influence sociale) chez les acteurs, fondée sur l'effet exercé par les forces d'opposition et la solidarité de classe sur l'Etat et le système politique.

On pourra alors se demander dans quelle mesure les différences de consensus et de formes de solidarité renvoient à des situations d'ordre économique (par exemple, dépendance à l'égard de l'étranger) ou sociologique (par exemple, effet du changement sur la congruence des éléments de statut).

La mise au jour d'un effet sociétal rendra nécessaire, d'un point de vue méthodologique, deux précautions importantes : d'une part, la comparaison devra porter non sur deux pays, mais sur trois au moins à titre principal, en vue de tester les hypothèses. En plus de la France et de l'Allemagne, on choisira l'Italie, où la rapidité du développement a bouleversé, dans les grandes entreprises, le système des relations professionnelles et le système d'autorité. Deux autres pays seront examinés, à titre subsidiaire, par des enquêtes plus légères.

D'autre part, il importera de se demander quelle est la force des variables sociétales (externes) qu'on veut isoler, comparativement à celle des variables internes. Est-ce que, dans des situations extrêmes de développement et de réussite économique de l'entreprise, l'effet sociétal ne tend pas lui-même à refluer sous la pression des facteurs d'entreprise ? Pour répondre à cette question, il sera nécessaire de constituer des échantillons où, pour chaque pays, figurera une grande entreprise de pointe, "marginale", à côté d'entreprises "modales".

#### 4 - CONSEQUENCES ATTENDUES DE LA RECHERCHE

4.1. Un prolongement des travaux théoriques entrepris en France et à l'étranger sur les facteurs de la division sociale du travail dans les entreprises, spécialement par l'analyse du rôle de facteurs sociaux globaux, dans une perspective pluridisciplinaire.

4.2. Une analyse des conditions dans lesquelles une réduction des écarts hiérarchiques pourrait être envisagée en France et une amélioration des conditions de travail tenant à l'organisation des entreprises, obtenue.

## 5. - METHODE D'INVESTIGATION ET MOYENS SCIENTIFIQUES MISE EN ŒUVRE.

Les caractéristiques de la méthodologie utilisée découlent directement de la problématique exposée précédemment :

- 1 - double niveau d'observation : l'entreprise et son environnement sociétal ;
- 2 - approche comparative au niveau international ;
- 3 - élaboration d'un modèle théorique rendant compte des résultats obtenus par une approche pluridisciplinaire.

En fonction de ces trois orientations méthodologiques, on présentera successivement les champs d'observation, les moyens de collecte et de traitement de l'information, et le programme de la recherche.

### 5.1. Champs d'observation :

Les résultats des précédentes recherches (1) incitent d'une part à ne pas se limiter à la seule comparaison d'entreprises allemandes et françaises (bien que la connaissance acquise à ce propos conduise logiquement à privilégier ce premier type de comparaison), d'autre part à diversifier davantage certaines des caractéristiques des entreprises.

La stratégie de recherche devra donc tenir compte de cette double exigence, sans toutefois que le nombre des terrains d'enquête

---

1) Cf. 2.1.2.

puisse nuire à l'approfondissement et à la qualité des informations à recueillir.

Cinq pays seront ainsi retenus, cependant les observations qui y seront effectuées seront d'intensité inégale. A la comparaison de trois couples d'entreprises françaises et allemandes dont l'étude sera particulièrement approfondie, viendront s'ajouter, en fonction des caractéristiques des entreprises déjà retenues, deux entreprises italiennes, une entreprise anglaise et une entreprise suédoise ; les observations pourront être, dans ces derniers cas, plus sélectives, dans la mesure où le rendement des premières enquêtes aura permis de détecter les indicateurs les plus pertinents et les plus efficaces.

C'est donc au total dix entreprises qui seront étudiées dans cinq pays différents. Le choix des pays a été effectué en fonction de la spécificité des principaux indicateurs sociétaux : systèmes éducatifs, marché du travail, niveau de développement économique, système de relations professionnelles. Celle des entreprises sera fonction du caractère "modal" ou "marginal", dans chaque pays, de leur structure salariale (hiérarchie), et du degré de développement de leur technologie (tenant compte des effets de la technologie sur la structure de la main d'oeuvre). Bien entendu, lors de la constitution de chaque couple d'entreprises, comme pour la précédente enquête, des facteurs seront contrôlés : taille, type de produit, technologie, niveau de production, localisation.

## 5.2. Collecte des données et méthodes d'investigation.

Les informations utilisées seront de plusieurs types et recueillies à différents niveaux :

- Au niveau de l'entreprise, les données de base seront la structure salariale (hiérarchie des salaires et dispersion dans chaque catégorie d'emploi) et la structure de la main d'oeuvre (division du travail par catégories hiérarchiques et fonctionnelles). Mais la

compréhension et l'interprétation de ces données feront appel à l'étude de la politique de l'entreprise en matière de gestion du personnel (salaire, classification, recrutement, promotion, formation) et à l'analyse de ses structures d'organisation (degré de centralisation ou de décentralisation des décisions, niveaux hiérarchiques d'autorité, répartition et importance relative des secteurs fonctionnels, importance et rôle des spécialistes, degré d'autonomie et d'initiative de la main d'oeuvre d'exécution et type d'organisation du travail). Enfin, les caractéristiques du système de relations professionnelles au niveau de l'entreprise feront aussi l'objet d'une analyse méthodique (fonctionnement du comité ou conseil d'entreprise, rapports entre délégués du personnel et direction, types de revendications et de conflits, niveau de syndicalisation par catégories d'emploi et secteurs fonctionnels).

Ces informations seront recueillies soit sur la base de documents fournis par l'entreprise (fiches individuelles pour les données de base : salaire, emploi, âge, ancienneté, qualification ; caractéristiques économiques, organigramme, définitions de fonction, compte-rendus de comité d'entreprise, ou de conseil de délégués, etc.) soit par des entretiens auprès des responsables de la direction (aux différents niveaux hiérarchiques) et des secteurs fonctionnels (départements, services). Des entretiens seront aussi effectués auprès des responsables des organisations syndicales et des représentants du personnel.

Au niveau national, dans chaque pays, des informations seront rassemblées systématiquement à propos du système éducatif et de formation professionnelle, scolaire et post-scolaire, ainsi que sur les institutions propres à influencer le fonctionnement du marché du travail (bureaux de placement, bourse de l'emploi, etc....). De même sera poursuivie à ce niveau l'étude du système de relations professionnelles et des caractéristiques des organisations syndicales ; une attention particulière étant apportée aux type de relations entre Etat - patronat - syndicat, et aux processus de négociations en matière de salaire et de classification.

Bien entendu, il s'agira dans ce cas, d'informations plus générales, accessibles dans des publications spécialisées, ou à recueillir auprès d'experts. Dans cette même perspective des comparaisons seront effectuées entre pays, sur la base des données statistiques disponibles, sur la structure et l'évolution de l'emploi, et la structure salariale, notamment dans les branches d'industrie concernées par l'enquête.

- Un moyen supplémentaire d'investigation sera enfin mis en oeuvre sous la forme d'une enquête effectuée auprès d'un échantillon du personnel des entreprises retenues. Cette enquête permettra de saisir, d'une manière plus précise qu'à partir de statistiques agrégées recueillies dans les entreprises ou au niveau national, les effets du système éducatif et du système organisationnel des entreprises sur le déroulement de carrière et sur la mobilité des individus. En outre, elle permettra de mettre en relation certaines dimensions du modèle culturel et du mode de vie propres à chaque pays avec les caractéristiques de la division du travail. Une telle enquête sera effectuée sur l'ensemble des catégories professionnelles (des ouvriers aux cadres supérieurs) ; elle comportera des éléments de biographies professionnelles et sociales, ainsi que des indicateurs du système de valeur et du mode de vie (notamment : représentations de la distance sociale dans l'entreprise et dans la société, du conflit de classe, des chances de mobilité).

Cette enquête constituera un niveau intermédiaire d'information, permettant de contrôler certaines des informations recueillies au niveau national ou dans les entreprises, et surtout de saisir des processus d'interaction entre les principales dimensions de la recherche : système éducatif, modèle culturel, division du travail, conflit de classe.

Il va sans dire que l'objet principal de la recherche étant l'étude de ces processus et leur intégration dans un modèle la réflexion théorique devra s'appuyer sur les travaux existants dans chaque discipline, tout en visant un dépassement du cloisonnement des champs conceptuels qui leur sont propres. Des consultations d'experts seront utiles à cet égard, tant pour le recueil et l'interprétation des informations que pour la progression de la réflexion théorique.

### 5.3. Programme de recherche :

Cette recherche se déroulera sur trois années.  
Voici quelles en seront les principales étapes :

#### 1ère année : La première année comportera

- une phase documentaire nécessitant à la fois des consultations d'experts, l'étude d'ouvrages spécialisés et le recueil d'informations au niveau national, et une première phase d'enquête sur trois entreprises choisies en France, en Allemagne, et en Italie. Cette première phase permettant de procéder simultanément au recueil des informations de type "sociétal" et à celles propres aux entreprises, tout en allégeant la charge de travail prévue pour la seconde année.

Il faut souligner ici l'importance du choix des entreprises qui nécessitera une phase de recherche et de contacts (1) relativement longue, les informations statistiques disponibles ne permettant pas de pouvoir faire l'économie de ces contacts préliminaires.

2ème année : Au cours de la deuxième année, on procédera à l'extension du champ de recherche à la fois dans de nouveaux pays (Grande-Bretagne et Suède) et dans les pays déjà retenus (France, Allemagne, Italie), par l'adjonction de nouvelles entreprises.

---

(1) Les entreprises seront différentes de celles utilisées dans la précédente recherche (C.E.R.C.)

Dans le premier cas (Grande-Bretagne, Suède) on effectuera simultanément le recueil d'informations au niveau national et au choix d'une entreprise dans chaque pays ; une enquête plus sélective y sera menée, permettant de contrôler, dans des contextes sociétaux différents, l'effet des facteurs déjà mis en évidence précédemment.

Dans le second cas (France, Allemagne, Italie), l'étude plus intensive des entreprises se poursuivra par l'adjonction de deux entreprises nouvelles en France et en Allemagne, et d'une entreprise en Italie ; tandis que l'on commencera l'exploitation des informations recueillies dans trois des entreprises de ces mêmes pays au cours de l'année précédente.

3ème année : Au cours de la dernière étape de la recherche, on procédera à l'exploitation de l'ensemble des informations rassemblées en Grande-Bretagne et Suède. L'analyse des enquêtes menées dans les dernières entreprises françaises, allemandes et italiennes, sera effectuée conjointement, avant d'envisager dans une phase ultime la synthèse et l'interprétation théorique de l'ensemble des résultats obtenus.

Au cours des diverses étapes d'exploitation des résultats, des notes et documents intermédiaires seront rédigés.

#### 5.4. Moyens en personnels de recherche

Outre la responsabilité scientifique assumée par les chercheurs mentionnés précédemment, qui participeront aux principales démarches impliquées par cette recherche (notamment premières prises de contacts avec les entreprises, échanges scientifiques avec les experts des différents pays), il sera fait appel à une collaboration technique soutenue, bien que d'intensité variable, au cours des trois années (1).

---

(1) Plusieurs des chercheurs du I.E.S.T. travaillent sur des sujets de recherche dont l'objet est proche de celui du présent projet (cf. 2.1.1. et 2.1.2.)

Ainsi, au cours de la première année un technicien à plein temps et un technicien à mi-temps seront nécessaires ; deux techniciens à plein temps, au cours de la deuxième année, et un technicien, lors de la dernière année.

Ces techniciens devront être d'un haut niveau de qualification, comme en témoigne la description de leurs tâches. Il s'agira pour eux soit d'effectuer des entretiens aux différents niveaux hiérarchiques des entreprises, soit de prendre des contacts avec certains experts à l'extérieur des entreprises, soit encore de participer activement à certaines phases d'exploitation des résultats.

Ils devront en outre pouvoir rédiger des notes et documents intermédiaires, et assurer la coordination des travaux qui, dans certains cas, devront être sous-traités à des collaborateurs recrutés dans chaque pays.

Dans ce dernier cas, il s'agira essentiellement de travaux de synthèse documentaire à propos d'informations recueillies au niveau national, ou de travaux de traduction.

A certaines étapes de la recherche (passation des questionnaires dans les entreprises) des équipes d'interviewers seront constituées dans chaque pays.

Enfin, une secrétaire à temps plein est prévue pour assumer l'ensemble des travaux de frappe des notes et rapports intermédiaires, ainsi que des traductions effectuées sur la base de certains documents.

#### 5.5. Contacts à prendre dans les laboratoires français ou étrangers travaillant dans le même domaine

Outre les contacts déjà pris à l'occasion de la précédente recherche (Professeur LUTZ à Munich, Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts, Entreprise et Personnel à Paris), des prises de contact sont prévues notamment avec les spécialistes suivants :

- France : MM. A. D'IRIBARNE (CEREQ)  
: LEVY GARBUA (CREDC)  
J.D. REYNAUD (CNAM)  
J. VINCENS (CEE, Toulouse)
- Allemagne : MM. W. ARMBRUSTER, Max Planck Institut,  
Berlin  
H. HARTMANN, Francfort  
B. KULP, Dortmund  
Mad. H. PROSS, Giessen
- Italie : MM. A. FANTOLI, ARPES, Rome  
G. GIUGNI, Rome, Bari  
P. MERLI-BRANDINI, JSRIL, Rome  
A. PIZZORNO, Milan
- Angleterre : MM. DAN COWLER, Manchester  
H. PHELPS BROWN, Oxford
- U.S.A. : M. P. DEERINGER, Harvard University