

Centre d'études
et de recherches
sur les qualifications

formation - QUALIFICATION - emploi

DOCUMENT N° 8



LES MÉTHODES DE QUALIFICATION
DU TRAVAIL DANS LES GRANDES
ENTREPRISES FRANÇAISES

Janvier 1973

Cette étude a été réalisée par convention avec
l'INSTITUT D'ETUDES DE L'EMPLOI . TOULOUSE

Tom III
de la série IET

**LES METHODES
DE QUALIFICATION DU TRAVAIL
DANS LES GRANDES ENTREPRISES
FRANCAISES**

Les enquêtes qui ont été effectuées pour cette étude sont placées sous secret statistique.
Toute référence précise à telle ou telle entreprise a donc été exclue.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION : INTERET DE L'ETUDE DES METHODES DE QUALIFICATION DU TRAVAIL	2
I - La bibliographie	5
II - Présentation du questionnaire	8
CHAPITRE I : PRESENTATION DE QUELQUES PROBLEMES GENERAUX POSES PAR LA QUALIFICATION DU TRAVAIL	10
I - Analyse d'emplois et choix des objectifs	11
II - Le concept d'emploi. Détermination de l'ensemble de tâches, objet de l'analyse	14
III - La vie de la méthode	17
IV - Description d'emploi et formation. Conclusions	18
CHAPITRE II : RESULTATS DE L'ENQUETE SUR LA PRATIQUE DE L'ANALYSE ET DE L'EVALUATION DU TRAVAIL DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANCAISES	20
I - Détermination et représentativité de l'échantillon	21
II - Exploitation du questionnaire	27
CHAPITRE III : PRESENTATION DES DOCUMENTS RECUS PAR ENQUETE POSTALE	56
I - Le choix des critères	56
II - Méthodes employées et services utilisateurs	57
III - Niveau de diffusion des méthodes	58
IV - Les principales méthodes	59
V - Les systèmes d'appréciation du personnel	68
CHAPITRE IV : COMPTE RENDU D'ENQUETE DANS 5 ENTREPRISES	70
I - Présentation de l'entreprise	71
II - La place du service de qualification dans l'organisation	72
III - Les caractéristiques des méthodes employées	75
IV - Qualification et attitude des syndicats	86
V - Conséquences de l'introduction de la méthode	87
VI - Qualification et affectation du personnel	92
CONCLUSION :	94
ANNEXES :	
Bibliographie	97
Sommaire des tableaux	100

INTRODUCTION

INTERET DE L'ETUDE DES METHODES DE QUALIFICATION DU TRAVAIL

des qualifica
La carrière professionnelle est constituée par l'occupation d'un certain nombre d'emplois dans lesquels l'individu doit mettre en œuvre un complexe de connaissances d'aptitudes et d'attitudes qui composent sa qualification. Cet ensemble s'acquiert tout au long de la vie par formation explicite ou par expérience professionnelle ou extra-professionnelle. Toute recherche sur la formation à donner pour que le développement de la vie professionnelle soit cohérent et complet passe par une étude des composantes de la qualification. La possibilité d'acquérir et d'exercer différents éléments de qualification gouverne pour chaque individu l'adaptation aux emplois qu'il occupe.

Dans ces conditions une série de questions peuvent être formulées :

- comment dénombrer et analyser ces différents éléments de qualification ?

Est-il possible de décomposer la qualification globale en blocs de qualification élémentaires, emboîtables et ajustables à la manière d'un jeu de construction ? (1).

- quelle est la meilleure méthode pour effectuer cette analyse ?

Il semble bien que la décomposition d'une qualification en éléments simples ne puisse pas avoir lieu de manière rigoureuse. Sans reprendre les développements du rapport «formation et accès aux emplois», il suffit de rappeler que cela tient essentiellement au fait que cette décomposition supposerait une conception mécaniste du comportement humain. Or, mis à part le réflexe simple ou conditionné où il n'y a pas d'intermédiaire entre le signal et la réponse, dès qu'il s'agit de donner des réponses à des situations de travail complexes, l'individu met en jeu l'ensemble de ses possibilités. Percevoir une information, faire jouer sa mémoire pour la comparer à des informations analogues, prendre une décision, agir et contrôler son action, tout ceci nécessite la mise en œuvre de processus physiques et mentaux

(1) Il faut noter que la décomposition en éléments de qualification ne résoud qu'une partie du problème pour le formateur. Rien ne dit que ces éléments de qualification constituent un élément de formation. Il se peut que dans un état donné de la pédagogie un élément de qualification ne puisse être fourni que par la concordance de plusieurs formations.

divers dans un enchaînement qui n'est pas unique et rigoureux mais qui peut varier d'un individu à l'autre. Or, en définitive c'est bien cela qui forme la qualification et il apparaît que l'étude de son fondement ou de sa nature ne connaisse pas de limite.

En effet, la recherche du fondement et de la nature de la qualification comporte les étapes suivantes :

Un individu est qualifié pour un emploi lorsqu'il satisfait à la norme de production qui a été fixée.

La décomposition de l'emploi en tâches précise les détails de cette norme. Elle peut s'effectuer de manière très diverse : recherche des tâches, situations et problèmes (1), classement en fonction des relations avec les hommes, les données et les choses (2), incidents critiques, etc. . . (3).

Dès que l'on dépasse ce stade pour aborder la question de ce que l'individu doit mettre en œuvre pour effectuer ces tâches, de nombreuses difficultés apparaissent : substitutions possibles entre processus physiques et mentaux différents, indétermination en ce qui concerne la nature du processus mental.

Il en résulte que l'essence de la qualification apparaît toujours hors de portée : il est impossible de mettre un terme sûr à la recherche des causes.

Il semblerait possible d'éviter ces questions en prenant une attitude plus «positive». Il s'agirait d'inventorier des types de tâches : la qualification serait rapportée à la capacité d'accomplir une de ces tâches.

Ces savoirs ou savoir faire élémentaires sont des totalités parfaitement identifiables en elles-mêmes. Les qualités constitutives de la qualification ne sont plus des abstractions vides, elles sont concrétisées par les objets auxquels elles s'appliquent : la qualification est une somme de savoir-faire déterminés. Une telle analyse est utile car elle permet un jugement statique de l'adaptation de l'emploi à l'individu. Elle est cependant limitée car elle ne dit rien sur les modes d'acquisition ni sur les possibilités de passage d'un élément à l'autre. Or, il est important de savoir si un individu qui possède un savoir-faire déterminé peut facilement ou non acquérir un savoir-faire déterminé différent. Cette question est inévitable si l'on s'interroge sur les cheminements professionnels et les changements d'activité. Or, on ne peut y répondre si l'on n'essaie pas d'expliquer ce qui rend possible chez un individu la mise en œuvre d'un savoir-faire déterminé.

Ceci nous renvoie encore une fois à la théorie du comportement, à une analyse approfondie des actes humains. Nous ne sommes pas en mesure de continuer dans cette voie. Il faudrait pouvoir maîtriser les méthodes et les instruments de sciences aussi diverses que la psychologie, la biologie (avec le complément nécessaire de physique et de chimie), la sociologie, etc . . .

(1) Vimont-Réat. L'incidence du progrès technique sur la qualification du travail. Population n° 1, 1967.

(2) DOT (Dictionary of titles)

(3) La technique de l'incident critique. Flanagan, Revue de Psychologie Appliquée, 1954, n° 2 et 3.

Par contre, la pratique des entreprises comporte des jugements quotidiens sur l'adaptation de l'individu à son travail, la manière d'améliorer en productivité. Pour résoudre les problèmes complexes de la gestion du personnel, embauche, affectation aux emplois, formation, le classement des individus et le classement des emplois était nécessaire ; des techniques se sont peu à peu mises au point. Nées de l'organisation scientifique du travail et basées d'abord sur la décomposition des tâches en gestes, elles se sont élargies peu à peu à des emplois non manuels, couvrant les aspects moins physiques de la qualification.

On peut certainement classer les emplois en prenant pour base de nombreux types de critères. L'objectif de ces analyses est ici de découvrir des éléments qui différencient les emplois en fonction de ce que l'individu doit savoir ou savoir faire pour les occuper : doit-il avoir une compétence plus large ou plus spécialisée, l'effort demandé est-il plus intense, les conditions de travail sont-elles plus pénibles, les responsabilités plus importantes ? etc . . . Dans ces différents secteurs, des échelles de mesure ont vu le jour.

Parallèlement à l'organisation scientifique du travail et à la rationalisation de l'utilisation des hommes dans l'entreprise, les techniques d'analyse ont eu pour objectif d'asseoir sur de meilleures bases la rémunération des travailleurs.

Elles ne s'interrogent pas sur la nature ni sur la fixation dans l'absolu du salaire. Elles ne visent donc pas à mesurer la contribution productive, la valeur ajoutée par l'individu ni l'investissement qu'a dû effectuer l'individu ou l'effort qu'il doit faire pour accomplir son travail.

Il s'agit plutôt, dans une entreprise, de comparer les uns aux autres les postes de travail afin de déterminer les salaires relatifs correspondants.

Partant de l'observation de l'homme au travail, les différentes techniques doivent tenir compte à la fois du pôle entreprise (affectation des tâches et responsabilités, résultat de la division du travail) et du pôle individu (complexe de connaissances d'aptitudes et d'attitudes) et n'en retiennent que ce qui est nécessaire au classement des postes.

Dans l'un et l'autre cas, les éléments observés se situent dans un continuum : à l'une de ses extrémités, des instruments de mesure existent (poids à soulever, posture de travail, budget confié, coût d'une fausse manœuvre) à l'autre extrémité la mesure devient impossible (connaissances mises en jeu dans le poste, autonomie, etc . . .) En outre, même dans le cas où des mesures précises sont possibles, il faut s'interroger sur leur sens (comment va-t-on comparer des manœuvres de force avec des ouvrières qui manipulent des objets d'un poids toujours inférieur à 100 g ?).

Affrontés à des problèmes de mesure d'éléments hétérogènes, les évaluations définitives des emplois qui permettront les comparaisons globales vont reposer sur la discussion, et seront le reflet, certains diront d'un rapport de force, d'autres d'un accord des partenaires. Puisque l'évaluation repose sur un accord, elle va évoluer dans le temps, et cette évolution se traduit par un changement dans le poids accordé à un élément ou à un autre.

Un examen d'ensemble du contenu des méthodes d'analyse et d'évaluation révélera leur grande diversité, mais il est sûr que le choix des critères et de leur pondération montrera ce que les différents partenaires jugent, à un moment donné, utile ou important dans un domaine particulier (1). Le mot d'évaluation choisi pour ces techniques signifie bien qu'elles retiennent ce qui a de la valeur, ce qui en vaut la peine, chose qui dépend en grande partie d'un groupe social particulier.

Il est par conséquent impossible d'y trouver une réponse d'ensemble sur la meilleure manière d'analyser et de dénombrer ces éléments de qualification qui s'emboîteraient à la manière d'un jeu de construction. Mais elles présentent une série de réponses fragmentaires à ces questions ; elles ont le mérite de donner un contenu concret à la qualification en évitant les pièges des discussions théoriques ; apprendre à les lire peut conduire à surmonter les contradictions et les difficultés qu'elles contiennent et à élaborer un discours cohérent sur la qualification.

Pour saisir le contenu de ces méthodes, deux démarches successives ont été utilisées : la première consiste en une étude des compilations existant sur le sujet, la deuxième est une enquête sur la diffusion et le contenu de ces méthodes dans les grandes entreprises françaises.

I - La bibliographie

Les auteurs (2) présentent en général les grands types de méthodes, analytiques ou globales, quantitatives ou non et donnent ensuite une illustration de cette présentation. On constate alors que pour un grand type de méthode, il existe une étude mère effectuée dans une entreprise, à partir de laquelle des variantes sont développées.

L'analyse et la comparaison des emplois peut être plus ou moins poussée. Les méthodes peuvent à ce titre être classées depuis celles qui comparent globalement les emplois jusqu'à celles qui passent en revue chaque emploi selon un certain nombre de critères. Compte tenu du caractère de compilation des ouvrages cités, une analyse détaillée entraînerait des redites. Pour situer le problème, nous donnerons simplement ici les aspects positifs et négatifs qui sont généralement reconnus aux méthodes de qualification (3).

(1) Il faut apporter un correctif à cette affirmation : la liste définitive de critères dépend en outre du rapport de forces entre partenaires qui ont des intérêts divergents.

(2) Voir en particulier :

GILLET : Rapport sur les méthodes d'étude et de qualification du travail, Service central des statistiques de l'Education Nationale, 1967.

LAPIERRE : l'évaluation des emplois Ed. de l'organisation, 1959.

PORNSCHLEGEL : l'analyse des tâches et la qualification du travail, C.E.E., Luxembourg, 1967.

DELAPORTE : Evaluation des postes de cadre, document non publié.

P. KITTEL et G.C. MATHONET : Institut de Sociologie de Bruxelles, la qualification du travail, 1969.

L'évaluation des emplois : journée d'étude effectuée par l'U.I.M.M., 1966.

(3) Le développement suivant est très proche du rapport de M. DELAPORTE cité plus haut.

1-1 Avantages ou aspects positifs d'une méthode de qualification détaillée.

a) Sur un plan général les méthodes de qualification veulent répondre à un certain nombre de questions :

- la division et la spécialisation du travail entraînent un éclatement et une multiplication des emplois.

- des emplois nouveaux difficiles à définir dans le même langage que les emplois anciens apparaissent ; le contenu des postes de travail se modifie rapidement et parfois de manière importante ; tous les classements d'emplois deviennent assez rapidement périmés.

- les entreprises multinationales doivent connaître, évaluer, comparer des fonctions similaires développées dans des contextes différents selon les caractéristiques socio-économiques des lieux d'implantation.

b) Les «éléments de qualification» nécessaires pour occuper les emplois évoluent et des effets de rareté sur le marché du travail font que ce qui est jugé important change d'une période à l'autre. En conséquence les listes de caractéristiques issues des analyses d'emplois ont un caractère temporaire et il faut probablement l'interpréter soigneusement si on veut les utiliser pour la mise en place de systèmes de formation.

c) Dans l'entreprise proprement dite :

- les efforts de qualification du travail peuvent traduire la volonté de lier la politique du personnel à la politique globale de l'entreprise ; cette volonté se traduit par une observation plus exacte du poste de travail et de sa place dans le fonctionnement de l'entreprise. L'embauche et l'affectation au poste ne dépendent plus d'un jugement global sur l'homme mais d'une possibilité d'adaptation plus immédiate au poste.

- la décomposition du poste en éléments permet de définir aussi précisément que possible le profil du travailleur. En conséquence la qualification est un outil de gestion qui permet de perfectionner les méthodes de recrutement, de promotion, de changement d'affectation, et d'asseoir une politique de gestion prévisionnelle.

- la logique de l'analyse introduit de l'ordre dans l'organisation. L'explicitation des fonctions et des attributions qu'elle suppose favorise la mise en évidence des contradictions et des incohérences en fixant à chaque niveau l'étendue et les limites de ses responsabilités. Elle permet de ressaisir dans sa totalité concrète le fonctionnement de l'entreprise en supprimant les freins et les doubles emplois ; une meilleure cohérence entre les actions des divers groupes constituants peut ainsi être obtenue.

- elle asseoit sur des bases «objectives» : les comparaisons entre postes, et permet ainsi de contrôler le système de rémunération ; on peut alors mieux mettre en rapport les écarts entre les rémunérations individuelles et les postes que les individus occupent.

d) L'introduction d'un semblant d'objectivité dans la fixation de la rémunération correspond à un besoin de rationalisation ou d'équité en face de ce qui était perçu comme anarchique et arbitraire.

La connaissance de ces méthodes et de ces règles correspond au désir des salariés ou de leurs représentants de faire des comparaisons et de porter les discussions sur des terrains où l'accord est possible.

1-2 Limites de l'emploi d'une méthode de qualification détaillée.

a) L'opération aboutit souvent à affecter un indice à un poste. Les raffinements dans le calcul reposent sur des évaluations, sans commune mesure avec la précision et l'exactitude du résultat. On retrouve ici tous les problèmes de notation bien connus des enseignants. La répartition en classes d'une population, pour des critères de type général comme l'initiative ou la responsabilité donne lieu à des définitions dont la précision est illusoire. Inversement le respect de la règle peut créer un cadre rigide et «sécurisant» qui dispense l'analyste de faire progresser son instrument.

b) L'analyse saisit toujours un homme au travail : il est alors difficile de séparer le contenu du poste d'une appréciation sur son titulaire. Cela peut se traduire concrètement par le glissement de faits concrets à des appréciations morales, particulièrement pour des critères aux limites mal définies. Par ailleurs, l'analyse peut être rendue difficile par le fait que dans certains cas, le titulaire exerce une influence certaine sur le contenu de son poste même. C'est ainsi qu'il y aura des postes plus faciles à définir en termes de tâches, d'autres plus faciles à définir en termes d'objectifs. Cette distinction expliquant peut-être le passage au niveau du langage du terme d'emploi au terme de fonction.

c) Il est généralement admis qu'on ne doit pas lier trop étroitement rémunération et qualification car la première doit tenir compte du marché du travail, de la situation économique de l'entreprise, des situations et aspirations des travailleurs ; cependant de nombreuses méthodes conduisent directement à un système de rémunération, ce qui entraîne une complication inutile de la hiérarchie salariale et des problèmes constants d'adaptation compte tenu de l'état du marché du travail et des revendications des salariés.

d) Aucune méthode ne présente de solution satisfaisante pour comparer entre elles des fonctions qui se situent dans des domaines de compétence très différents ou qui s'exercent dans des branches différentes. Il faut cependant remarquer qu'elles permettent de poser correctement le problème.

Toutes ces remarques permettent bien de situer l'apport des méthodes de qualifications du travail au problème des caractéristiques des postes et des individus en vue de la préparation à l'occupation de ces postes. Elles se présentent d'abord comme les techniques de gestion qui ont pour but de maîtriser le flux d'utilisation du travail dans l'entreprise sous ses différents aspects. Pour cela elles définissent de manière précise les caractéristiques des travailleurs les plus importantes pour la production. Sans se livrer à une analyse approfondie du comportement humain, elles se veulent avant tout des guides pour la décision. Elles n'ont donc pas une signification universelle, mais si on arrive à bien cerner le contexte dans lequel elles prennent naissance elles donnent une information irremplaçable.

C'est dans cette perspective que nous avons donné une enquête sur la pratique de l'évaluation du travail dans les grandes entreprises françaises. Dans un premier temps, nous avons envoyé un questionnaire aux établissements de plus de 1 000 salariés, dans un second temps nous avons effectué des enquêtes particulières dans cinq entreprises.

II - Présentation du questionnaire

Après une partie préliminaire ayant trait à l'identification de l'établissement et à sa place dans l'entreprise, 2 parties concernent les méthodes de qualification du travail utilisées, successivement l'analyse du travail et l'évaluation des postes.

L'analyse désigne ici la description détaillée des tâches et responsabilités.

Cette description opère déjà une sélection dans ce qui est observé puisque tout ne peut pas être consigné. Des formulaires d'analyses sont utilisés pour ne pas oublier d'élément important. Ils vont probablement différer selon la destination de l'analyse : fixation des rémunérations ou aménagement d'un poste de travail. Pour ces différentes raisons le questionnaire demande si l'analyse a été appliquée à tous les postes ou à certains seulement. Normalement, il faudrait compléter cette question pour savoir si c'est le même formulaire qui a été appliqué partout.

Une autre question concerne ensuite les services utilisateurs de l'analyse. Une entreprise peut très bien avoir analysé tous ses postes de travail de manière rapide et avoir un seul utilisateur. Inversement, elle peut avoir analysé en profondeur quelques postes de travail seulement et cette analyse peut être destinée à plusieurs services. Il existe aussi des analyses «à étages» dont chaque étage est utilisé par un service différent.

L'évaluation du poste répond au besoin de classer et de hiérarchiser les emplois. Il faut pour cela examiner les analyses en fonction du ou des caractères choisis comme base du classement. Cette évaluation peut prendre un double caractère suivant qu'on veut classer les postes selon les exigences requises de leur titulaire ou selon d'autres critères. Le plus souvent c'est en fonction des exigences que l'on classera les postes. Si par exemple on retient 5 exigences fondamentales : formation, expérience professionnelle, effort physique, responsabilité, conditions de travail, chaque poste sera associé à un vecteur dont les composantes seront les notes attribuées au poste pour chacune des exigences. La notation peut être remplacée par un simple classement.

Selon la catégorie de personnel concerné, la grille d'évaluation variera, puisque de l'ouvrier au cadre supérieur, on ne demande pas seulement des différences de degré dans un certain nombre de caractéristiques mais un changement important dans la nature même des caractéristiques.

Il est donc particulièrement intéressant de demander ici les catégories concernées par l'évaluation des postes et les différences de méthode selon les catégories.

Enfin une dernière partie du questionnaire porte sur le contenu des procédures d'analyse et d'évaluation.

Les questions de cette partie concernent essentiellement la diffusion des méthodes et peut être un premier test de leur variété. Une étude systématique des critères figurant dans chacune des méthodes pourra faire apparaître des familles. Le simple énoncé des critères ne renseigne pas beaucoup sur le fond de la méthode puisque leur signification concrète dépend des conditions de leur application : il faut donc s'interroger sur la manière dont se sont pratiquées les analyses et d'une manière générale sur la place de l'évaluation : de l'entreprise qui adopte une méthode d'évaluation pour être moderne à celle où cette technique devient une des chevilles de la gestion du personnel, la distance peut être grande. Un questionnaire envoyé par la poste ne peut prétendre cerner toutes ces nuances mais ce sera un des objectifs des enquêtes directes.

Le degré d'intégration de la politique du personnel qui peut s'évaluer par l'existence conjointe d'une évaluation des postes et des individus apparaît dans la dernière question. Sans développer davantage, en mettant un second volet sur l'évaluation des caractéristiques des individus, on a voulu par là indiquer que ce qui nous intéressait n'était pas l'évaluation des postes en soi, mais son orientation vers les exigences requises des individus titulaires des postes.

Après avoir donné les résultats de cette enquête, nous nous proposons, à travers une analyse de documents complémentaires reçus et les entretiens obtenus dans quelques entreprises, d'approfondir la signification de l'introduction d'une méthode de qualification du travail.

Notre recherche sur la qualification du travail et sur ses rapports avec la formation a été menée dans plusieurs directions, en employant des procédures variées.

- les réponses au questionnaire ont fourni une information très étendue, mais assez superficielle ; les documents reçus font surtout état de listes de critères de qualification.

- les visites faites dans cinq entreprises choisies sur l'échantillon de l'enquête postale ont au contraire permis une réflexion approfondie sur quelques cas précis, en relation avec les responsables de la qualification dans ces firmes.

- enfin, des contacts ont été pris avec des sociétés d'organisation, des centres inter-syndicaux, des groupements patronaux . . . ces organismes ayant des responsabilités plus ou moins directes dans la mise en place de méthodes de qualification.

Parallèlement, un travail bibliographique nous permettait de nous informer de l'abondante littérature parue sur le sujet.

Cet ensemble d'éléments sera présenté en 4 chapitres :

I- Présentation de quelques problèmes généraux posés par la qualification du travail et proposition de quelques définitions.

II- Résultats de l'enquête postale

III- Exploitation des documents reçus en complément de l'enquête postale.

IV- Compte rendu des enquêtes dans 5 entreprises.

CHAPITRE I

PRESENTATION DE QUELQUES PROBLEMES GENERAUX POSES PAR LA QUALIFICATION DU TRAVAIL

Les questionnaires reçus et les enquêtes faites dans quelques entreprises permettent de définir la qualification du travail à partir de deux traits essentiels :

- c'est un instrument de gestion. Quels que soient ses objectifs précis, lorsqu'une direction décide ou accepte de qualifier le travail de certains emplois, c'est en vue d'améliorer le fonctionnement de la firme.

- c'est un domaine de négociation entre partenaires sociaux. Dans la grande majorité des cas, l'évaluation des emplois amène un remaniement des salaires. A ce titre, les organisations de salariés l'utilisent comme support de revendication. Ses résultats sont alors fonction des forces sociales en présence.

Les incidences salariales de la qualification amènent ces deux éléments à se trouver toujours liés. Il est important de noter ceci : les faiblesses et les limites actuelles de la qualification -outil de gestion sont dues au fait que les partenaires sociaux se laissent polariser par la question des salaires. Le résultat immédiat est que les méthodes employées apparaissent peu scientifiques, puisqu'elles offrent un résultat émanant d'abord d'une négociation, et non d'une analyse objective. Le problème qui nous intéresse est de savoir si en fait, ces méthodes peuvent être d'une autre utilité que celle d'une base de négociations.

Les étapes de la qualification du travail seront différentes suivant les finalités que se propose d'atteindre l'entreprise, mais certains problèmes sont communs à toutes les tentatives de qualification.

I. Analyse d'emplois et choix des objectifs

«Toute analyse a sa logique ; elle doit respecter un critère de pertinence entre la finalité choisie et le système de classement qui permet de décomposer l'objet analysé» (1)

La finalité choisie déterminera le schéma de l'analyse, et la façon dont elle sera menée : par exemple, il peut être nécessaire d'impliquer le titulaire du poste ; on procèdera alors par interview. Dans le cas contraire, on se contentera d'une simple observation.

Ce problème de l'harmonisation des méthodes en fonction des objectifs peut paraître théorique. Les contacts pris dans les entreprises montrent qu'il n'en est rien ; fréquemment coexistent des types différents d'analyses de postes. Ceux dont on parle le plus, et qui sont les plus systématiques, ont d'abord une incidence salariale. Mais lorsque le besoin se fait sentir de connaître les conditions de travail, les exigences en formation . . . de tel ou tel poste, on aura souvent tendance à ne pas utiliser l'analyse déjà faite dans d'autres buts, et à envoyer quelqu'un «sur le poste» afin qu'il recueille des informations précises, limitées au domaine concerné. Ce comportement peut cependant avoir deux explications :

1^o) La nouvelle finalité de l'analyse exige un document différent de celui existant.

2^o) Les informations entre services circulent mal ou pas du tout, ce pour des raisons d'organisation ou de stratégie (on a remarqué ce deuxième cas entre les services qualification et les services formation).

1-1 Qualification et salaires

La question fondamentale semblerait être ici : quels sont les éléments de qualification susceptibles d'être rémunérés ? Ou bien quels sont les critères permettant de déterminer la «valeur» de tel ou tel travail ?

On sait que le salaire est le résultat d'une négociation complexe, qui a lieu sous de nombreuses contraintes parmi lesquelles celles concernant la nature de la prestation en travail ne sont peut-être pas déterminantes.

Il apparaît d'autre part que même si on ne s'attache qu'à ces dernières, la recherche théorique sur les fondements de la rémunération n'a pas encore fourni de résultats assez probants pour soustraire ce domaine à la négociation. Peut-être est-il illusoire de chercher autre chose. On voit de toute façon qu'on touche au problème de la valeur, qui n'a pas de solution universellement acceptée.

En réalité, les spécialistes sont d'accord pour admettre que seul un objectif de «rangement» peut être atteint, c'est-à-dire une comparaison des postes entre eux, au moyen d'une batterie de critères pour le choix desquels il n'existe pas de règle absolue, et ceci pour plusieurs raisons :

(1) J. VINCENS. Classification des emplois et tronc communs de formation, Conseil de l'Europe, CCE/EES (71) 126, p 15.

- ces critères sont des critères d'évaluation. On revient donc au problème ci-dessus : qu'est-ce qui a de la valeur dans les éléments de qualification ? De plus, le choix des critères étant fait, on pourra classer deux postes sans peine si l'un est considéré comme plus exigeant selon tous les critères. Si pour un seul critère, il est moins exigeant que l'autre, on retombe sur les décisions subjectives qui amènent à pondérer différemment tel ou tel élément de qualification.

- on remarque que, au départ, sont utilisés surtout des critères susceptibles de différencier les postes, ce qu'ils ont en commun n'étant quelquefois même pas retenu. Mais un tel comportement entraîne des difficultés : le nombre de postes augmente, on se polarise sur des détails, ce qui permet à chacun de tirer argument de la spécialité de son emploi pour mener une action revendicative individuelle ; plus personne n'accepte d'être polyvalent, les postes s'émiettent et on ne les voit plus sous leurs caractéristiques globales . . . Aussi, lors des premières révisions, la tendance est plutôt au regroupement des postes. On cherche alors d'abord ce qu'ils ont en commun, pour former des familles d'emplois ; puis ce qui les différencie permet de les ranger.

Toutes les méthodes de «Job Evaluation» sont à classer dans cette première catégorie. Les informations recueillies par les questionnaires et les enquêtes se rapportent d'abord à ce type de qualification. La première étape en est une description plus ou moins précise des postes de travail, la seconde une évaluation de ces postes au moyen d'une batterie de critères. Le passage est ensuite fait avec les échelles de rémunération^s (1).

En ce qui concerne les deux dernières étapes, et bien que les responsables ne l'acceptent souvent qu'a posteriori, le problème peut se formuler ainsi :

La direction admet une augmentation de la masse salariale de x % (autour de 3 %). Il faut d'autre part résoudre quelques cas particuliers mal acceptés par certains individus, et ce sans en mécontenter d'autres. Il reste alors à trouver un système de pondération inter et intra critères qui satisfasse à ces contraintes. Au cours d'une enquête, le responsable de la qualification nous a dit avoir essayé quinze systèmes de pondération, avant d'en trouver un qui soit «raisonnable». Il est amusant de remarquer que nous avons souvent entendu le raisonnement suivant : «les modifications apportées aux salaires par la qualification n'ont pas été très importantes, ce qui montre bien que le système qui existait auparavant n'était pas si mauvais».

Cependant, il faut aussi noter la déception de plusieurs analystes devant les utilisations qui sont faites de la méthode. L'un d'entre eux nous a dit que si tout ce temps passé (et cet argent dépensé) ne devait servir qu'à apporter une base objective aux classifications d'emplois et aux négociations salariales, cela ne valait pas la peine.

Nous verrons plus loin que la première étape de la qualification : la description des postes, donne néanmoins, sous certaines hypothèses, de nouvelles possibilités.

(1) Pour le passage aux rémunérations, voir chapitre III.

1-2 Qualification et formation

Notons tout d'abord qu'aucune méthode d'analyse systématique n'existe dans ce domaine. Les entreprises utilisant quelquefois les descriptions de postes faites pour les salaires, lorsqu'elles ont à résoudre un problème particulier. Mais la question n'est pas étudiée globalement. On se contente de politique au coup par coup.

D'un point de vue plus théorique donc, si l'analyse d'un poste a pour but de déterminer ses besoins en formation, le problème spécifique de cet objectif sera d'établir une liste des éléments de qualification nécessaires à ce poste, en les répartissant suivant les modes de formation possibles. De nombreuses questions ici ne sont pas résolues, notamment celle des possibilités de substitution entre types de formation. Des essais ont été faits, pour mesurer avec un étalon commun toutes les formations.

C'est le cas d'un cabinet d'organisation qui a bâti des tables de passage entre les diverses tâches accomplies par les individus et les durées que les programmes de l'Education Nationale accordent à leur apprentissage (1). Toute formation scolaire, d'apprentissage, sur le tas, est ainsi ramenée à un certain temps. Mais une telle solution n'éclaire ni les raisons des possibilités de substitution, ni les domaines dans lesquels elles peuvent s'appliquer.

On ne sait pas non plus quelle précision est nécessaire dans la décomposition de l'emploi en éléments de qualification. On aimerait déterminer des «niveaux» plutôt que de décomposer à l'infini.

Enfin, il est aussi important d'analyser le poste que d'apprécier le titulaire, mais il est essentiel de bien délimiter les deux ; les distinctions entre emplois «stables» et emplois à contenu indéterminé ont ici toute leur place. Si on choisit pour ces derniers une méthode globale, qui, sans se soucier de l'ensemble de tâches couvert par l'emploi, apprécie le niveau de ces tâches selon quelques critères, on se demandera alors :

- quels sont les critères de qualification qui donnent des informations fiables sur les niveaux de formation requis.
- combien doit-on en utiliser pour avoir une bonne approximation.

Pour qu'une analyse des besoins en formation relatifs à un emploi puisse être utilisée pour décider des promotions, mutations, actions de formation . . . elle doit être complétée d'un système d'évaluation de la qualification des individus. Ces systèmes sont divers : tests, essais professionnels, entretiens . . . on en trouvera quelques exemples dans le chapitre 3, § 5.

(1) Ces tables de correspondance ne concernent pas un niveau global de qualification, mais des éléments de connaissances. Lorsqu'un élément ne figure pas dans un programme, on procède par assimilation.

1-3 Analyse d'emploi et ordonnancement de la production

Le but est ici de savoir combien de temps et de matière sont nécessaires à tel stade du processus de production. La mesure des temps sur les postes peut amener à modifier leur organisation, leurs relations, dans le but de rentabiliser le processus. (élimination de gestes inutiles, amélioration des positions de travail, réorganisation des circuits de matières et d'information).

Ces méthodes, à base de chronométrage, déterminent des temps standard qui permettent donc, d'une part de choisir et d'ordonner les processus productifs, d'autre part de contrôler les rendements pendant la fabrication. Cette dernière utilisation a conduit à bâtir des systèmes de salaires à partir de temps alloués. On peut citer à ce propos les méthodes Bedaux, MTM, BTE et Work factor, la dernière étant la plus élaborée. Elles sont surtout employées pour les postes d'ouvriers.

Si le chronométrage est toujours nécessaire, les utilisations de ces méthodes comme bases de rémunération déclinent, à mesure que les salaires de rendement disparaissent. Cependant, les calculs sont faits quelquefois encore, dans des études de productivité.

1-4 Analyse d'emploi et sécurité du travail

Les éléments caractéristiques à déterminer sont ici les tâches, les positions et les matériaux dangereux, susceptibles de provoquer des accidents ou des maladies professionnelles.

C'est en général le médecin du travail qui effectue ces analyses. Il est à noter que lui-même ou l'assistante sociale de l'usine font souvent partie des commissions de qualification réunies en vue des cotations de postes. Ils y ont voix consultative, et peuvent avoir leur mot à dire sur les points donnés à la pénibilité, aux efforts physiques . . .

Ces analyses peuvent aussi avoir pour but de déterminer les aptitudes physiques et physiologiques nécessaires pour accomplir tel ou tel travail.

II- Le concept d'emploi. Détermination de l'ensemble de tâches, objet de l'analyse.

La première question qui se pose à l'analyste du travail est la délimitation du poste qu'il a pour mission de «qualifier». En effet, un poste de travail n'est pas toujours en ensemble de tâches bien défini, il n'est connu bien souvent qu'à travers le titulaire qui l'occupe, il n'est pratiquement jamais une réalité statique.

On peut rapidement rappeler les éléments essentiels qui déterminent la structure et le contenu des emplois, tout en insistant sur le fait que chacun de ces éléments, agissant conjointement avec les autres, fait subir à l'emploi des déformations plus ou moins rapides suivant la branche, la technologie, le niveau hiérarchique considéré, le climat social de l'entreprise . . .

- les facteurs technologiques : le processus productif impose la structure générale de l'unité de production, et à chaque stade exige que certaines opérations soient réalisées à des moments précis par des individus compétents.

- les facteurs d'organisation : l'organisation du travail, la répartition des attributions par équipes fonctionnelles, la mise en place des relations entre équipes et au sein de chacune d'elles. Une difficulté réside ici dans le fait que ces contraintes ne sont pas toujours explicites et rationalisées. Certaines d'entre elles sont considérées comme des «habitudes de la maison», d'autres sont l'objet de convention. On pourrait aussi parler de facteurs d'organisation externes : ambiance sociale, marché du travail local (qui peut également imposer certains types d'organisation par les qualifications qu'il propose).

- l'individu titulaire du poste peut enfin modeler ses attributions. Ce facteur d'évolution est probablement susceptible de jouer à plus court terme que les autres. En effet, l'ensemble de tâches regroupées dans l'emploi risque de dépendre du titulaire actuel ; pour assurer un contenu permanent à l'analyse, il faudra au moins la corriger par des analyses de postes similaires ou des entretiens avec les responsables de la fonction considérée. On peut, pour illustrer cette idée, citer ces passages d'un document reçu :

«La qualification du travail s'applique aux fonctions et non aux titulaires, mais elle suppose que le titulaire de la fonction occupe son poste à bon droit, c'est-à-dire qu'il possède les aptitudes intellectuelles et physiques requises, qu'il a reçu la formation nécessaire, qu'il connaît bien son travail».

«On envisage les fonctions exclusivement dans ce qu'elles ont de permanent, avec leurs exigences réelles, quels que soient les titulaires de ces fonctions, il ne faut pas oublier que les titulaires peuvent se succéder sans que la fonction soit modifiée».

On saisit bien ici l'ambiguïté : on ne peut analyser un poste indépendamment de celui qui l'occupe, car un emploi dans l'abstrait n'existe pas. Mais on est alors obligé de poser une hypothèse («occuper le poste, à bon droit») dont la signification est souvent imprécise.

Cependant, il est important ici d'apporter des nuances en fonction des différents types d'emplois. Il apparaît en effet que, si l'on se situe en deça du problème théorique de la détermination à long terme du contenu de l'emploi, il est possible de décrire un certain nombre de postes de travail sans rencontrer la difficulté soulevée au paragraphe précédent. Pour les postes d'OS sur machines, certains postes d'OP, le «coefficient personnel» est si faible qu'on peut le négliger, ce qui revient à faire le postulat suivant : deux individus, quelles que soient leurs différences de tempérament, de formation . . . feront sur ce poste le même travail. Les contraintes techniques et celles relatives à l'organisation sont assez fortes pour fixer le contenu de l'emploi. Dans ces catégories professionnelles, la qualification du travail est beaucoup plus souvent pratiquée que dans d'autres. Pour la formation, cette constatation n'est pas d'un grand intérêt car les postes concernés n'exigent souvent qu'un apprentissage très court.

On peut ajouter que dans ces emplois, le caractère prescrit et répétitif du travail est de plus en plus mal accepté. De nouvelles techniques de gestion sont mises en place pour atténuer ces inconvénients (job enrichment, équipes autonomes de production, formation à la polyvalence . . .). Ces essais sont alors intéressants car ils se traduisent par une hausse de la qualification du travailleur, et probablement de sa formation.

Pour d'autres emplois, tels ceux des ouvriers professionnels régleurs de l'entretien, et à un degré plus important, pour les emplois administratifs et les postes de cadres, l'emploi est beaucoup moins «stable». Il est d'ailleurs très probable que c'est là une des raisons pour lesquelles ces postes sont beaucoup moins souvent l'objet d'analyses (surtout pour les postes d'employés). Dans ces emplois, le coefficient personnel est au contraire très important, et le

couple titulaire chef de service détermine la plus grande partie du contenu du poste, sauf dans les cas où on retrouve les conditions de la production (cas du pool de dactylos par exemple). On peut dire ici que le contenu de l'emploi est l'objet d'une convention plus ou moins tacite, voire d'une négociation. Ceci rend les descriptions difficiles, parce que chaque cas est particulier. Il est d'ailleurs à remarquer que les titulaires de ces emplois ne sont en général pas favorables à la mise en place d'une méthode de qualification. Ils préfèrent conserver leur indépendance relative dans la définition de leur emploi ; en matière de salaire, ils sont attachés aux coefficients Parodi, avec des variations dans les fourchettes, à l'appréciation de leur chef.

D'une façon générale, on peut dire sans beaucoup se tromper que, dans une même fonction d'entreprise, plus la qualification augmente, plus la délimitation du contenu du poste pose des problèmes. C'est du moins l'opinion de nombreux analystes.

Il peut être particulièrement intéressant d'étudier les modifications d'organisation introduites dans des services où ont été ainsi analysés des emplois difficiles à cerner. Malgré ces faiblesses, la qualification peut alors mettre à jour des circuits d'information et de matières peu rentables, et ainsi amener à préciser la place de chacun au sein de son équipe fonctionnelle. La détermination claire et définitive des attributions individuelles permettra alors l'étude des besoins en formation de ces emplois.

On a observé fréquemment que les méthodes de qualification utilisées pour ces postes sont différentes de celles employées pour des postes plus contraignants. Quand elles ne sont pas entièrement dissemblables, elles diffèrent au moins par la liste des critères employés. On trouve notamment des adjonctions de critères à caractère assez flou, pouvant s'appliquer autant à l'individu qu'au poste : initiative, esprit d'équipe . . .

Encore faudrait-il pouvoir se prononcer sur le point de savoir si la délimitation précise du contenu du poste est dans tous les cas souhaitable. En effet, on a souvent remarqué que l'analyse peut devenir une justification pour l'individu. Il refusera de faire tout ce qui n'y est pas consigné, donnant ainsi une rigidité à son poste dont le service risque de souffrir. Les systèmes qui résolvent le problème de la façon la plus satisfaisante sont peut-être ceux qui s'efforcent de qualifier l'emploi, non à partir d'une liste de tâches exhaustives, mais à partir de «niveaux» généralement requis dans cet emploi, niveaux appréciés au moyen d'un minimum de critères. C'est la cas des méthodes qu'on a appelées «synthétiques» (Hay-Metra notamment). Un autre élément plaide en faveur de ces méthodes, le refus de l'émiettement des tâches consécutive notamment aux analyses en termes d'aptitudes. (1)

S'il est nécessaire d'utiliser des méthodes de qualification différentes selon les catégories professionnelles, se pose alors le problème des ponts entre les grilles de cotation : certains emplois se situent à la limite de deux catégories. On résout le problème empiriquement en cotant ces postes suivant les deux méthodes. On dispose ainsi de passages entre les méthodes ouvrières, et les méthodes ETAM par exemple, par l'intermédiaire du poste d'OP3 régleur d'entretien.

(1) Cf. chapitre III, 4-1, p 60

La simplicité et l'équité dans les comparaisons plaident en faveur d'une méthode unique. Le langage des communications devrait fournir le schéma adapté à une telle méthode. Nous n'avons pas cependant rencontré de firmes satisfaites d'une application ainsi généralisée.

Il reste à souligner que la délimitation du contenu du poste n'est pas le seul élément qui justifie la différenciation des méthodes en fonction des catégories professionnelles, la nature des tâches intervient pour une grande part (métier à prédominance manuelle ou intellectuelle par exemple) ; des raisons stratégiques peuvent aussi amener la direction à proposer des méthodes différentes pour les cadres et pour les ouvriers.

III- La vie de la méthode

On constate que ce n'est pas en général au moment de la mise en place de la méthode que se posent les problèmes théoriques inhérents à la qualification.

En effet, les services du personnel ont souvent alors des projets multiples d'utilisation de la méthode, bien que le premier but soit l'établissement d'une classification. Par la suite, ce premier but devient si prenant que les autres sont oubliés : lorsque plus tard on se demande pourquoi on n'utilise pas les études de postes à d'autres fins, on se rend compte que l'outil est impropre, soit qu'il l'ait été au départ, soit qu'il le soit devenu : l'évolution des techniques et des rapports sociaux amène les systèmes de salaires à se périmier assez rapidement, et la qualification du travail leur est intimement liée.

Les systèmes de qualification s'usent aussi pour des raisons psychologiques. L'apparence scientifique des méthodes séduit souvent de prime abord. Mais lorsque les limites apparaissent, la position des partenaires sociaux a tendance à se durcir. Deux solutions se présentent alors : remiser la méthode dans un coin des archives, ce qui se produit quelquefois, surtout quand personne n'en est satisfait ; lui donner un rôle bien défini et limité qui peut être soit un terrain de négociations salariales, soit un moyen pour la direction d'imposer ses vues sur le salaire ou l'organisation de tel ou tel emploi.

Dans les deux cas l'usage de la qualification est bien restreint.

D'autre part, l'évolution des travaux théoriques concernant les méthodes (passage du langage des aptitudes au langage des communications notamment) conduit les responsables à proposer des changements de méthode. Nous avons rencontré ce cas. Cela donne un regain d'intérêt pour la qualification du travail pendant un temps égal à celui qui est nécessaire pour se rendre compte des faiblesses du nouveau système.

Sans une transformation fondamentale des méthodes, on peut aussi constater des évolutions dans la liste ou la pondération des critères ; cette évolution est fonction des progrès techniques qui peuvent faire appel à des éléments de qualification nouveaux ou au contraire faire disparaître des éléments anciens (du type force physique par exemple).

Pour répondre à l'évolution du contenu des emplois, les firmes procèdent à des révisions d'études de postes en moyenne tous les quatre ans, à la demande des titulaires, des syndicats, de la direction, ou bien d'une manière systématique. En général, les révisions isolées ne sont pas souhaitables, parce qu'elles introduisent des distorsions dans l'ordre établi et sont prétexte pour des revendications en chaîne ; c'est la raison pour laquelle les révisions concernent souvent la majorité des emplois.

Ces révisions peuvent amener des modifications dans la fiche d'analyse de poste, et avoir des répercussions sur le salaire du titulaire.

IV- Description d'emploi et formation. Conclusions

Il ressort des remarques précédentes que les méthodes les mieux formalisées sont celles qui ont des objectifs salariaux. Les informations que nous avons pu obtenir sur les autres méthodes sont spécifiques des entreprises visitées, et elles ne peuvent faire l'objet d'une analyse systématique.

Cependant, en ce qui concerne le premier stade de toute évaluation, il est intéressant de se demander s'il diffère beaucoup en fonction des objectifs poursuivis. L'analyse de poste se présente souvent, en effet, comme une simple description des tâches, sans souci d'évaluation. Or, quel que soit l'objectif de la qualification du travail, la première étape demeure l'analyse de poste, c'est-à-dire la description des tâches accomplies par l'individu dans le cadre de son activité professionnelle. Il est certain que lorsqu'on se préoccupe de formation, on aura tendance à négliger certains aspects du poste et à insister davantage sur d'autres.

Nous pensons cependant que les analyses de postes telles qu'elles sont en général faites dans les entreprises qui pratiquent la qualification du travail peuvent servir de documents de base pour la détermination de profils de postes ou de besoins en formation.

En effet, la description des tâches et des opérations mentales qu'effectue un individu dans le cadre de son emploi est le fruit d'une observation qui laisse peu de place à l'arbitraire. De plus, le passage de la description à la cotation par critères est suffisamment reconnu comme subjectif pour qu'il soit nécessaire de fausser plus ou moins consciemment les descriptions de poste. En d'autres termes, il y a dans le choix des critères, la détermination des pondérations, et l'évaluation de chaque poste pour chaque critère, un terrain de négociation assez vaste pour que tout un chacun prenne le risque de l'élargir à la description. L'ensemble des solutions tolérées par la méthode est assez ouvert pour permettre un consensus dans lequel s'exprimeront les rapports en présence.

Cependant, il est des cas où même la cotation révèle des situations salariales anormales : les postes de programmeurs posent un problème particulier aux analystes : leur description, et même quelquefois leur cotation les placent sensiblement en dessous de leur rémunération réelle. Deux solutions sont alors possibles :

- 1) Introduire de nouveaux critères ou gonfler artificiellement certaines cotations ;
- 2) Donner aux programmeurs une prime qui corresponde à leur rareté et leur coût sur le marché du travail.

On voit cependant qu'ici, la qualification a révélé les caractéristiques réelles du poste, indépendamment du salaire qui lui est attribué.

Cette affirmation mérite cependant quelques nuances. Les analyses utilisables sont d'abord celles réalisées en termes de communications, parce qu'elles s'inscrivent dans un schéma théorique satisfaisant, et parce qu'elles sont plus complètes que les analyses en termes d'aptitudes. De plus, il faut éliminer toutes les méthodes qui ne décrivent le poste qu'en référence à un choix de critères, ce choix étant nécessairement orienté, et ne permettant pas une approche globale du poste.

Nous sommes ainsi amenés à considérer les analyses de postes comme des documents susceptibles de fournir des informations réelles et non négligeables sur le contenu des emplois. On a d'ailleurs constaté que les entreprises elles-mêmes utilisent ces informations, de façon très ponctuelle, à d'autres fins que la classification des emplois (1). On peut dire que, par ses «retombées» dans d'autres domaines de la gestion du personnel, la qualification de travail sert de révélateur de situations auparavant ignorées, en donnant aux partenaires sociaux une formation et un langage sur les problèmes d'emplois.

(1) Voir chapitre III, p 56

CHAPITRE II

RESULTATS DE L'ENQUETE SUR LA PRATIQUE DE L'ANALYSE ET DE L'EVALUATION DU TRAVAIL DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANCAISES

Avant d'exposer les résultats de l'enquête, il nous faut faire quelques remarques :

a) - Les résultats qui seront exposés ne vont pas porter sur tous les questionnaires reçus. En effet, certaines réponses (représentant plus de 100 000 salariés) nous sont parvenues après le dépouillement du questionnaire et de ce fait n'ont pas pu être prises en considération. Le taux de réponse doit être actuellement très près de 50 % et il est vraisemblable que pour le complément d'enquête que nous ferons paraître, ce taux sera dépassé.

b) - Pour le dépouillement nous nous sommes basés sur les réponses faites aux questionnaires et non sur l'interprétation qui aurait pu en être faite. Ainsi, pour évaluer l'effectif touché par l'analyse ou par l'évaluation, chaque fois qu'un établissement appliquait l'analyse ou l'évaluation «à l'ensemble des postes de travail», nous avons repris les effectifs de l'établissement par catégories de personnel : l'interprétation qui pouvait être faite est que par leur réponse les établissements sous entendaient «à l'ensemble des postes ouvriers».

c) - Le dépouillement fait apparaître que certaines entreprises nous ont répondu globalement pour l'ensemble de leurs établissements sans en préciser le nombre ; dès lors, combien d'établissements sont touchés par l'enquête ? Le dire d'une façon précise nous a été impossible, et dans l'exposé qui va suivre, chaque fois que nous parlerons du «nombre» d'établissements, il s'agira d'une estimation obtenue en reprenant la liste du document :

«INSEE : les établissements de 1 000 salariés et plus en France en 1968».

d) - Dans la présentation des tableaux, les branches font l'objet d'une codification à 2 chiffres, ceci pour une raison de commodité. La signification de ces codes peut être lue à la fin de ce chapitre.

I - Détermination et représentativité de l'échantillon

1-1 Détermination de l'échantillon

a) - choix des établissements.

Initialement, il était prévu que l'enquête porterait sur les établissements de 1 000 salariés et plus, à l'exception des établissements publics n'ayant pas de budget autonome (1)

Pour choisir ces établissements, nous avons repris la liste présentée dans le document :

«INSEE : les établissements de 1 000 salariés et plus en France en 1968». Ce document recense les établissements au 1er janvier 1968, et ceci nous amène à formuler deux remarques :

1) - Depuis le 1-1-68 certains établissements figurant sur ce document ont réduit leur effectif et de ce fait ont actuellement moins de 1 000 salariés. Notre échantillon comprendra donc quelques établissements de moins de 1 000 salariés.

Inversement, les établissements ayant atteint et dépassé les 1 000 salariés depuis le 1-1-68 ne figurent pas sur ce document et par conséquent ont été ignorés par notre enquête.

2) - Des sociétés ont fusionné, ont changé de raison sociale, des établissements ont pu être rachetés ; il est alors difficile d'identifier toutes les réponses par rapport à notre document initial. L'adresse est souvent un bon guide. Par exemple, un établissement X a été racheté par Y. La réponse au questionnaire est faite au nom de Y qui ne figure pas dans la liste initiale ; seule l'adresse permet de l'identifier.

b) - type d'enquête.

Nous avons procédé à une enquête postale qui présentait l'avantage de toucher le maximum d'établissements dans les différentes branches. En tout, 594 questionnaires ont été envoyés, et le taux de réponse est de 44,44 %. Mais ce type d'enquête présente deux inconvénients :

- tout d'abord, celui de donner des renseignements dont l'authenticité ne peut être garantie.

- ensuite, celui de fournir des réponses qui ne sont pas toujours exploitables, les questionnaires étant parfois remplis trop sommairement.

c) - l'échantillon obtenu.

190 questionnaires nous sont parvenus :

- soit directement des établissements contactés

- soit des sièges sociaux répondant pour l'ensemble

Notre échantillon comprend 172 réponses exploitables (2) qui représentent un effectif global de 1 050 682 salariés.

(1) Sur le document INSEE, nous avons systématiquement éliminé tous les établissements dont le lien juridique était codé par le chiffre 0.

(2) Les 172 réponses représentent 231 établissements (valeur estimée).

1-RÉPARTITION DE L'EFFECTIF GLOBAL PAR BRANCHES ET
PAR CATÉGORIES PROFESSIONNELLES

Nombre de réponses	Catégories de personnel Branches (1)	Ingénieurs et Cadres	E. T. A. M.	Ouvriers	TOTAL
1	09	143	1 248	640	2 031
9	10 et 11	4 668	12 558	18 830	36 056
28	16 à 19	1 845	17 534	69 761	89 140
10	20	991	4 852	11 477	17 320
12	21 à 24	707	4 695	15 052	20 454
4	25	508	4 780	11 905	17 193
13	26	6 385	38 608	142 503	187 500
5	27	5 126	20 226	18 685	44 037
23	28	7 738	29 720	44 706	82 164
7	29	2 008	6 401	8 742	17 151
6	30 et 31	846	4 752	19 402	25 000
4	33	462	1 802	6 530	8 794
12	35 à 37	1 962	6 713	12 957	21 632
2	39	1 265	6 610	4 205	12 080
1	42	43	248	954	1 245
1	44	20	160	1 000	1 180
14	47 à 52	2 017	11 168	38 969	52 154
3	55	161	1 230	2 312	3 703
2	63	11 960	140 624	188 948	341 532
1	65	90	674	683	1 447
1	66	486	1 906	995	3 387
6	71 à 75	1 798	9 787	11 631	24 565
2	83 et 84	2 013	14 359	-	16 372
1	91	120	450	2 400	2 970
4	98	2 639	17 927	1 009	21 575
172	TOTAL	56 001	359 032	635 649	1 050 682

(1) Voir la signification des codes page 50

2-RÉPARTITION DES RÉPONSES PAR BRANCHE

Branches	Nombre de questionnaires envoyés	Nombre de réponses	Taux de réponses
09	1	1	100,00
10	11	8	72,72
15	5	-	-
16 à 19	58	28	48,27
20	31	12	38,70
21 à 24	39	13	32,25
25	9	6	66,66
26	36	29	51,78
27	27	17	62,96
28	70	26	37,14
29	13	6	46,15
30 et 31	13	8	69,23
32-33-34	24	6	25,00
35 à 37	47	16	34,04
39	3	3	100,00
41-42	4	1	25,00
44	3	1	33,33
47 à 52	44	20	45,45
54	6	1	16,66
55	12	4	33,33
61	1	-	-
63	30	28	93,33
65	12	3	25,00
66	6	1	16,66
67	1	-	-
69	5	-	-
70-71-73-74-75	14	7	50,00
81	2	-	-
83 et 84	25	7	28,00
86	2	-	-
89	4	-	-
91	2	1	50,00
92	2	-	-
96	1	-	-
98	11	5	45,45
	594	264	44,44

d) - Répartition de l'effectif par catégories professionnelles et par branches.

Pour présenter les résultats, nous avons regroupé certaines branches. Dans le tableau n° 2, p 23, il apparaît que la moitié des effectifs provient des deux branches :

- la branche 26 : c'est-à-dire «automobile» : effectif total de 187 500, ce qui représente 17,84 % de l'effectif global. Dans cette branche, la proportion d'ouvriers est très forte, 76 %

- la branche 63 : c'est-à-dire «transports ferroviaires» : effectif total 341 532 soit 32,50 % de l'effectif global. Ici, la proportion des ouvriers est de 55,32 % alors que celle des ETAM (1) est de 41,17 %

e) répartition des établissements par effectif.

La majorité des établissements directement touchés par l'enquête ont un effectif compris entre 1 000 et 3 000 salariés comme nous le montre la répartition suivante :

. Etablissements ayant moins de 1 000 salariés	18
. Etablissements ayant entre 1 000 et 3 000 salariés	95
. Etablissements ayant entre 3 000 et 5 000 salariés	25
. Etablissements ayant plus de 5 000 salariés	15

Les entreprises (2) qui ont répondu pour l'ensemble de leurs établissements se répartissent ainsi :

. Entreprises ayant entre 1 000 et 3 000 salariés	4
. Entreprises ayant entre 3 000 et 5 000 salariés	5
. Entreprises ayant plus de 5 000 salarié	12

f) - Répartition des réponses par branches.

Cette répartition figure sur le tableau n°1. Le plus grand nombre de réponses (23) provient de la branche 28, c'est-à-dire «construction électrique et électronique».

Les branches «automobiles» et «fonderies» sont celles qui nous fournissent ensuite le plus de réponses.

1-2 Représentativité de l'échantillon

a) - Est-ce que l'échantillon obtenu est représentatif de la population parente ?

(1) Employés, techniciens, agents de maîtrise.

(2) Nous avons tenu compte ici des réponses de 2 entreprises qui par la suite ne sont pas exploitables.

Le taux de réponses par branches permet d'en douter (1)

De même, il est évident que l'ensemble des réponses ne constituent pas un échantillon représentatif de l'activité française, car certaines branches ont été exclues de notre enquête (agriculture, hotellerie . . .)

b) - Structure de la population active par catégories professionnelles.

Le tableau suivant nous permet de comparer la structure nationale (2) et la structure de l'échantillon.

Catégories professionnelles	Structure nationale (%)	Structure échantillon (%)
. Ingénieurs et cadres	4,94	5,33
. ETAM	35,86	34,17
. Ouvriers	59,20	60,50

La structure de l'échantillon est légèrement différente de la structure nationale : plus d'ouvriers et de cadres et moins d'agents de maîtrise.

Une des raisons qui peut expliquer cette légère distorsion est que notre enquête n'a pas touché les établissements publics qui en général ont une assez forte proportion d'employés.

Nous ne pouvons dire ici si la structure de l'échantillon est représentative de la structure de la population parente, car nous n'avons aucun renseignement sur cette dernière.

c) - Structure de la population active par branches

Pour établir la structure nationale, nous avons repris pages 50 et 51 la liste des branches pour lesquelles nous avons reçu au moins une réponse.

Le tableau de la page suivante nous montre que la structure de l'échantillon est profondément différente de la structure nationale. Pour notre échantillon, le gros des effectifs provient des branches «automobiles» et «transports ferroviaires», alors que pour la structure nationale, ce sont les branches «bâtiment et travaux publics» et «commerces» qui fournissent la plus grande partie de l'effectif.

(1) La population parente est déterminée à partir du document INSEE, cité p 21

(2) Pour établir la structure nationale, nous nous sommes servis du document INSEE : «résultats préliminaires du recensement de 1968». Pour déterminer la catégorie ingénieurs et cadres, nous avons regroupé les rubriques 33 et 34 (p 38 du document) et pour avoir celle des ETAM nous avons repris les rubriques 43, 44, 51, 53, 60. Pour les ouvriers, nous nous sommes reportés à la rubrique 6.

3 - STRUCTURE DE LA POPULATION ACTIVE PAR BRANCHE

Branches	Structure nationale en %	Structure de l'échantillon en %
09	0,05	0,19
10 et 11	2,08	3,43
16 à 19	2,92	8,48
20	2,90	1,64
21 à 24	6,95	1,94
25	0,90	1,63
26	4,75	17,84
27	1,04	4,19
28	3,75	7,82
29	1,28	1,63
30 et 31	1,35	2,37
33	20,54	0,83
35 à 37	4,02	2,05
39	0,19	1,14
42	0,85	0,11
44	0,65	0,11
47 à 52	9,95	4,96
55	2,51	0,35
63	4,14	32,50
65	0,55	0,13
66	3,76	0,32
71 - 75	12,46	2,39
83 - 84	4,19	1,55
91	7,37	0,28
98	3,52	2,05

Cette distorsion peut s'expliquer par le fait que de nombreuses entreprises du bâtiment et de nombreux commerces ont moins de 1 000 salariés et par conséquent sont ignorés par notre enquête.

II - Exploitation du questionnaire

Le but de notre enquête était de recueillir le maximum d'informations sur la pratique de l'analyse des qualifications dans les grandes entreprises françaises.

Nous allons exposer les résultats en cinq paragraphes. Les trois premiers seront consacrés à 3 catégories d'établissements dans lesquels l'analyse :

- n'est pas pratiquée,
- est à l'étude, en projet ou en cours,
- est pratiquée.

Les deux derniers auront pour objet l'utilisation qui est faite de l'analyse et l'appréciation des individus.

2-1 Etablissements ne pratiquant pas l'analyse des qualifications

L'échantillon obtenu se compose de 65 réponses représentant 71 établissements qui déclarent n'avoir aucune méthode d'analyse des qualifications.

Toutes les réponses n'étant pas exploitables, les résultats vont porter sur 48 réponses qui représentent un effectif de 151 669 salariés, soit 14,43 % de l'effectif global.

a) - Répartition de l'effectif par catégories professionnelles :

. Ingénieurs et cadres	7,04 %
. ETAM	49,23 %
. Ouvriers	43,73 %

Cette structure est profondément différente de la structure nationale et de la structure de l'échantillon (1) : un peu plus de cadres, beaucoup plus d'ETAM, et beaucoup moins d'ouvriers

Faire à partir de ces chiffres l'hypothèse que plus la proportion de cadres et d'ETAM est importante, moins l'analyse est appliquée, serait dangereux, car si nous retirons les deux branches « transports ferroviaires », « administration économique et sociale », la structure que l'on obtient est alors semblable à celle de l'échantillon.

(1) Cf. chapitre 1, p 25

4 - RÉPARTITION PAR BRANCHES ET PAR CATÉGORIES PROFESSIONNELLES DE

L'EFFECTIF NE PRATIQUANT PAS L'ANALYSE DES QUALIFICATIONS

Nombre de réponses	Catégories de personnel Branches	Ingénieurs et Cadres	E. T. A. M.	Ouvriers	Effectif total des branches	Effectif des branches en %
1	10 et 11	49	507	505	11 061	0,70
4	16 à 19	210	1 861	8 808	10 879	7,27
5	20	286	1 401	3 085	4 772	3,20
6	21 à 24	304	2 532	7 886	10 722	7,16
1	25	121	1 283	3 126	4 530	3,02
2	26	527	1 453	130	2 110	1,41
1	27	43	376	675	1 094	0,73
5	28	673	3 205	4 962	8 840	5,90
3	29	1 112	2 225	2 326	5 663	3,80
1	30 et 31	139	429	5 019	5 587	3,73
2	33	380	1 585	4 235	6 200	4,15
3	35 et 36	155	1 290	3 087	4 532	3,02
1	44	20	160	1 000	1 180	0,80
3	47 à 49	526	1 538	8 277	10 341	6,90
3	55	161	1 230	2 312	3 703	2,50
1	63	2 082	29 548	7 569	39 199	26,20
1	65	90	674	683	1 447	0,96
1	71	719	2 950	817	4 486	3,00
1	83	440	2 728	—	3 168	2,10
3	98	2 479	16 702	943	20 124	13,45
48	Total	10 516	73 677	65 445	149 638	100,00

. Ingénieurs et cadres	6,60 %
. ETAM	30,36 %
. Ouvriers	63,04 %

En effet, plus de la moitié des effectifs ETAM provient de ces deux branches qui ont une très forte proportion d'employés. Toutefois, cette hypothèse semble plausible, c'est ce que nous vérifierons plus loin lorsque nous parlerons des établissements pratiquant l'analyse (1)

b) - La répartition de l'effectif par branche (2) ne nous apprendrait rien, sinon qu'elle est profondément différente de celle de l'échantillon ; les plus gros effectifs étant fournis par la branche transports ferroviaires et par les « Administrations économiques et sociales ».

Ce qui, par contre, est très intéressant, c'est de savoir quel est l'effectif (pour chaque branche) qui n'est pas concerné par l'analyse. Dans le tableau qui suit, il ne faudra pas donner une trop grande importance aux pourcentages, étant donné que pour certaines branches, nous avons eu très peu de réponses.

Branches	Effectif de la branche (en %) non concerné par l'analyse
10 et 11	2,94
16 à 19	12,20
20	27,55
21 et 22	52,41
25	26,34
26	1,12
27	2,48
28	19,75
29	33,01
30 et 31	22,34
33	70,50
35 et 36	20,95
44	
47 à 49	19,82
55	
63	11,47
65	
71	18,26
83	19,34
98	93,27

(1) Voir page 32

(2) Voir cette répartition sur le tableau n° 4, p 28

Les branches 21 et 22 (construction de machines), 33 (bâtiment) et 98 (administration économique et sociale) ont une grande partie de leurs effectifs dans des entreprises où l'analyse n'a pas été effectuée.

- Pour la branche 98, l'explication semble tenir au faible nombre d'ouvriers, catégorie qui se prête plus facilement à l'analyse.

- Pour les deux autres branches, l'explication est moins claire, d'autant que les informations sont peu nombreuses. Il est possible que les modes de gestion et les techniques y soient plus traditionnelles qu'ailleurs. On aurait ici une confirmation de l'hypothèse (1) selon laquelle l'introduction de la qualification du travail correspond à un stade du développement économique et technique des firmes.

c) - Diverses raisons sont invoquées par les établissements pour nous expliquer le fait qu'ils ne pratiquent pas l'analyse des qualifications. Nous en avons retenu cinq :

- La nature de l'activité.

... Le caractère très particulier de notre activité, nous a conduit en effet à considérer que -contrairement à ce qui se passe dans l'industrie- ce qui est essentiel pour un organisme de recherches, ce n'est pas le poste, mais la compétence de son titulaire et les résultats que celui-ci est capable d'obtenir.

- La variabilité des tâches confiées aux individus (branche 212).

«Notre industrie ne permet pas de pratiquer l'analyse et l'évaluation des postes de travail. Les tâches n'étant pas suffisamment répétitives, il n'y a pas de postes de travail à proprement parler.

En conséquence, les travaux divers sont distribués journallement aux agents, en fonction de leurs capacités.

Les agents sont classés suivant le classement des professions Parodi».

- La diversité des établissements et des méthodes de gestion.

«Etant donné la structure de notre groupe à établissements multiples et la diversité méthodologique qui l'accompagne, il ne nous est pas possible actuellement de répondre à votre questionnaire».

- Les résistances syndicales.

«Nous avons essayé de procéder à une telle étude en 1970, par l'intermédiaire du cabinet d'organisation et nous avons dû y renoncer en raison de l'hostilité systématique de la section syndicale de notre usine».

(1) Voir P. KITTEL et G. MATHONET, La qualification du travail, Centre de Sociologie du Travail, Bruxelles, 1969, p 90.

- L'existence d'une convention collective.

L'entreprise n'a pas conscience que le vrai problème est de faire correspondre un poste de l'entreprise à un poste de la convention.

« . . . Nous ne pouvons répondre à la question relative à l'analyse des postes de travail car nous sommes régis par une convention collective nationale qui fixe pour chaque emploi administratif ou de service un coefficient déterminé » . . .

2-2 Etablissements ayant une méthode d'analyse à l'étude, en projet ou en cours.

Les réponses reçues dans ce cas ne sont qu'au nombre de huit, ce qui représente 3 % des réponses de l'échantillon.

a) - Quatre questionnaires nous sont parvenus dûment remplis, ce qui nous permet de faire le tableau suivant :

Catégorie profes. Branches	Ingénieurs	ETAM	Ouvriers	Total
09	143	1 248	640	2 031
26	58	365	1 913	2 336
35	40	273	690	1 003
74	328	621	1 349	2 298
TOTAL	569	2 507	4 592	7 668

L'analyse des qualifications ne va pas consigner l'ensemble de ces effectifs :

- l'établissement de la branche 09 déclare que la méthode va s'appliquer à titre d'essai à certains postes ;

- l'établissement des branches 26 et 35 déclare que la méthode va s'appliquer à l'ensemble des postes de travail ;

- l'autre établissement ne précise pas.

b) - Les quatre autres réponses nous font savoir qu'elles sont en train d'étudier l'application d'une méthode d'analyse, mais ne nous donnent aucun renseignement sur l'effectif des établissements et sur l'effectif qui va être concerné par cette analyse.

2-3 Etablissements qui pratiquent l'analyse des qualifications

Par rapport aux trois réponses, la composition de l'échantillon est la suivante :

- . ne pratiquent pas l'analyse 32 % des réponses (P1)
- . l'analyse est en cours, en projet, à l'étude 3 % des réponses (P2)
- . pratiquent l'analyse 65 % des réponses (P3)

qui représentent 169 établissements (1).

L'effectif de ces 169 établissements est de 893 376 salariés, ce qui fait 84,96 % de l'effectif global.

a) - Répartition de l'effectif par catégories professionnelles.

Cette répartition est la suivante (*)

Catégories professionnelles	(1)	(2)
. Ingénieurs et cadres	5,03	80,20
. ETAM	31,66	78,78
. Ouvriers	63,31	88,98

(1) Répartition par catégories professionnelles de l'effectif des établissements où existe une méthode de qualification.

(2) Pour chaque catégorie professionnelle, effectif des entreprises P3 par rapport à l'effectif des entreprises P1 P2 P3.

b)- Répartition de l'effectif par branches

Obtenu également par contraction de certaines branches, le tableau n° 5, p 33, nous permet de lire (dernière colonne) quelle est cette répartition (en pourcentage). La structure obtenue est semblable à celle de l'échantillon : la majorité de l'effectif provient des branches «Automobiles» et «Transports ferroviaires», le reste provenant essentiellement des branches :

- . Construction électrique
- . Sidérurgie - production de métaux non ferreux. Métallurgie générale.

(1) Valeur estimée

(*) Nous pouvons la lire également sur le tableau n° 5, p 33

5 - RÉPARTITION PAR BRANCHES ET PAR CATÉGORIES PROFESSIONNELLES DE L'EFFECTIF DES

ÉTABLISSEMENTS PRATIQUANT L'ANALYSE DES QUALIFICATIONS

Nombre de réponses	Catégories de personnel Branches	Ingénieurs et Cadres	E. T. A. M.	Ouvriers	Effectif total	Effectif total en %
6	10 et 11	4 619	12 051	18 325	34 995	3,91
24	16 à 19	1 635	15 673	60 953	78 261	8,76
5	20	705	3 451	8 392	12 548	1,40
6	21 à 24	403	2 163	7 166	9 732	1,08
3	25	387	3 497	8 779	12 663	1,41
10	26	5 800	36 790	140 464	183 054	20,50
4	27	5 083	19 850	18 010	42 943	4,80
18	28	7 065	26 515	39 744	73 324	8,20
4	29	896	4 176	6 416	11 488	1,30
5	30 et 31	707	4 323	14 383	19 413	2,17
2	33	82	217	2 295	2 594	0,30
8	35 à 37	1 767	5 150	9 180	16 097	1,80
2	39	1 265	6 610	4 205	12 080	1,35
1	42	43	248	954	1 245	1,15
11	47 à 52	1 491	9 630	30 692	41 813	4,68
1	63	9 878	111 076	181 379	302 333	33,85
1	66	486	1 906	995	3 387	0,38
4	71 à 75	751	6 216	10 814	17 781	2,00
1	83 et 84	1 573	11 631	-	13 204	1,47
1	91	120	450	2 400	2 970	0,33
1	98	160	1 225	66	1 451	0,16
120	Total	44 916	282 848	565 612	893 376	100,00

c) - Répartition des établissements suivant leur effectif.

* sur les 17 entreprises répondant pour l'ensemble des établissements, 15 déclarent pratiquer l'analyse et se répartissent ainsi :

- . entre 3 000 et 5 000 salariés : 4 entreprises sur 5,
- . plus de 5 000 salariés : 11 entreprises sur 12.

* Le nombre d'établissements pratiquant l'analyse des qualifications se répartit de la façon suivante :

(Ici n'apparaissent que les réponses directes à l'enquête).

- . moins de 1 000 salariés 11 établissements sur 18 soit : 61,11 %
- . entre 1 000 et 3 000 salariés 61 établissements sur 95 soit : 64,20 %
- . entre 3 000 et 5 000 salariés 18 établissements sur 25 soit : 72 %
- . plus de 5 000 salariés 12 établissements sur 15 soit : 80 %

Une corrélation semble exister entre la taille de l'entreprise et l'existence d'une méthode de qualification du travail.

Deux raisons peuvent expliquer cette corrélation :

- A partir d'une certaine dimension, il semble qu'une méthode d'évaluation des emplois soit nécessaire, pour pouvoir contrôler les nombreux problèmes qui se posent en matière de gestion du personnel.

- Du point de vue financier, une grande entreprise dispose de plus de moyens pour supporter le coût de l'introduction d'une méthode et des révisions futures.

L'application d'une méthode de qualification du travail comporte le plus souvent deux étapes principales :

- une analyse détaillée des postes
- une évaluation des postes.

A - L'application des méthodes d'analyse détaillée des postes de travail.

Généralement, la deuxième étape ne peut se faire qu'une fois l'analyse des postes de travail terminée. Logiquement nous devrions donc avoir 169 établissements appliquant l'analyse. Mais certaines réponses (14) sont paradoxales : elles déclarent ne pas appliquer l'analyse, mais par contre appliquer l'évaluation des postes de travail. Une des explications possibles à ceci, est que le terme «détaillée» a dû inciter les entreprises à répondre «non» à notre question :

«Utilisez-vous dans votre établissement une méthode d'analyse détaillée des postes de travail ? ».

**6 - RÉPARTITION PAR BRANCHES ET PAR CATÉGORIES PROFESSIONNELLES DE L'EFFECTIF
DES ÉTABLISSEMENTS AYANT UNE MÉTHODE D'ANALYSE DÉTAILLÉE DES POSTES DE TRAVAIL**

Nombre de réponses	Catégories de personnel Branches	Ingénieurs et Cadres	E. T. A. M.	Ouvriers	Total
3	10 et 11	2 401	6 250	4 048	12 699
15	16 à 19	1 256	12 736	47 384	61 376
2	20	574	2 330	5 889	8 793
4	21 à 24	324	1 683	5 482	7 489
3	25	387	3 497	8 779	12 663
10	26	5 800	36 790	140 464	183 054
2	27	127	707	1 180	2 014
11	28	5 215	19 311	26 495	51 021
3	29	862	4 004	5 055	9 921
5	30 et 31	707	4 323	14 383	19 413
2	33	82	217	2 295	2 594
7	35 à 37	1 241	4 237	8 953	14 431
2	39	1 265	6 610	4 205	12 080
1	42	43	248	954	1 245
8	47 à 52	1 271	7 850	22 921	32 042
1	66	486	1 906	995	3 387
3	71 à 75	688	5 093	10 814	16 595
1	91	120	450	2 400	2 970
1	98	160	1 225	66	1 451
94	Total	23 009	119 467	312 762	455 238

Le nombre de réponses déclarant appliquer une méthode d'analyse des postes est de 106 sur 120. Mais l'analyse ne s'applique pas automatiquement à tous les postes de travail :

- 67 réponses ont précisé qu'une méthode n'était utilisée que pour certains postes de travail.
- 33 réponses ont précisé qu'une méthode était utilisée pour l'ensemble des postes (1).
- 6 réponses n'ont rien précisé.

Du fait que certains établissements n'ont pas précisé quel était l'effectif concerné par l'analyse, que d'autres ont précisé avoir un effectif concerné variable, l'évaluation de l'effectif concerné par l'analyse n'a pu se faire que sur 94 réponses.

A-1 Répartition de l'effectif par catégories professionnelles

Ces 94 réponses représentent un effectif de 455 238 salariés, soit 43,32 % de l'effectif global.

La répartition est la suivante (2)

- . Ingénieurs et cadres, 23 009 soit 5,05 % de l'effectif
- . ETAM 119 467 soit 26,24 % de l'effectif
- . Ouvriers 312 762 soit 68,70 % de l'effectif

Mais l'analyse n'a pas toujours concerné la totalité de l'effectif de ces établissements. Seulement 330 569 salariés sont touchés par l'analyse, c'est-à-dire 72,61 % de l'effectif de ces 94 réponses.

La répartition de ces 330 569 salariés par catégories professionnelles est la suivante (3) :

- . 10 347 ingénieurs et cadres sur les 23 009, soit 44,97 %
- . 81 066 ETAM sur les 119 467, soit 67,85 %
- . 239 156 ouvriers sur les 312 762, soit 76,46 %.

Moins de la moitié des cadres est concernée par l'analyse, alors que les ETAM le sont dans une forte proportion et les ouvriers dans une très forte proportion.

L'analyse des qualifications concerne davantage les ouvriers ; trois raisons permettent de l'expliquer :

(1) Dans ce cas, pour évaluer l'effectif touché par l'analyse des qualifications, nous avons repris les effectifs par catégorie de personnel
(2) Sur le tableau n° 6, nous retrouvons cette répartition. p 35.
(3) Voir tableau n° 7, p 37.

**7 - RÉPARTITION PAR BRANCHES ET PAR CATÉGORIES PROFESSIONNELLES DE
L'EFFECTIF CONCERNÉ PAR L'ANALYSE DÉTAILLÉE DES POSTES DE TRAVAIL**

Nombre de réponses (1)	Catégories de personnel Branches	Ingénieurs et Cadres	E. T. A. M.	Ouvriers	Total	Effectif des branches en %
3	10 et 11	1 000	3 020	70	4 090	1,23
15	16 à 19	140	3 415	33 173	36 728	11,11
2	20	-	756	1 789	2 545	0,77
4	21 à 24	244	1 051	3 303	4 598	1,40
3	25	176	2 705	4 467	7 348	2,22
10	26	1 045	30 547	113 242	144 834	43,81
2	27	-	674	50	724	0,21
11	28	4 199	16 846	24 026	45 071	13,65
3	29	500	3 596	4 860	8 956	2,70
5	30 et 31	-	3 950	14 392	18 342	5,55
2	33	50	952	1 200	2 202	0,66
7	35 à 37	347	1 685	6 011	8 043	2,45
2	39	1 265	6 610	4 205	12 080	3,65
1	42	-	240	560	800	0,25
8	47 à 52	161	1 114	22 258	23 533	7,11
1	66	400	-	-	400	0,12
3	71 à 75	688	3 326	3 150	7 164	2,16
1	91	120	450	2 400	2 970	0,95
1	98	12	129	-	141	0,05
94	Total	10 347	81 066	239 156	330 569	100,00

(1) Dans cette colonne figure le nombre de réponses exploitables par branches.

* une raison historique : la qualification du travail est dans la ligne de l'organisation scientifique du travail qui a porté d'abord sur les postes ouvriers.

* une raison de méthode : les limites des tâches que doit accomplir le titulaire sont faciles à tracer. Le poste peut être suffisamment identifié par la localisation et le matériel manipulé. Le fait que le contenu de l'emploi soit répétitif permet l'analyse en termes de tâches. Le lien entre le processus de production, la localisation du poste et la description des tâches est facile à faire apparaître.

* une raison d'opportunité : dans la majorité des cas, l'analyse des qualifications sert à la définition d'une politique de rémunération par une réorganisation des salaires. Plus exactement, elle sert à réduire les écarts de rémunération entre deux postes d'un niveau de qualification comparable, pour supprimer une source de conflits et de revendications. La pression des ouvriers est plus forte que celle des autres catégories professionnelles et il est normal que l'entreprise vise d'abord à la réduire.

A-2 Répartition par branches des 330 569 salariés concernés par l'analyse.

Cette répartition nous pouvons la lire sur le tableau n° 7, p 37. La branche «transports ferroviaires», n'y figure pas bien que pratiquant l'analyse. En effet, les réponses n'étaient pas exploitables car elles ne précisaient pas l'effectif exact touché par l'analyse.

- avec 43,61 %, c'est la branche «automobile» qui fournit le plus gros effectif concerné par l'analyse.

Dans cette branche, sur un effectif total de 144 834 salariés concernés par l'analyse :

- . 113 242, soit 78,18 % proviennent de la catégorie ouvriers,
- . 30 547, soit 21,10 % proviennent de la catégorie ETAM,
- . 1 045, soit 0,72 % proviennent de la catégorie cadres.

- les autres branches fournissant ensuite un effectif «relativement» important sont :

- . Construction électrique : 13,63 % des 330 569 salariés.
 - . Sidérurgie
 - . Métallurgie générale
 - . Production des métaux non ferreux
 - . Première transformation des métaux
- } 11,11 %

Dans ces branches, la proportion des ouvriers concernés par l'analyse est également importante.

A-3 L'évolution de l'analyse des postes

Nous l'avons vu, les méthodes de qualification du travail sont plus facilement applicables :

- . Aux ouvriers de production qu'aux ouvriers d'entretien,
- . Aux ouvriers qu'aux employés
- . Aux employés subalternes qu'aux cadres.

C'est ce qui explique que nous ayons eu une majorité de réponses (67) déclarant appliquer l'analyse à certains postes seulement.

A la question :

«La généralisation de l'analyse à l'ensemble du personnel et des services est-elle en cours ? »

Ces réponses se répartissent ainsi :

- 20 réponses déclarent que la généralisation est en cours,
- 33 réponses déclarent qu'il n'y a pas de généralisation,
- 1 réponse nous dit que des études sont actuellement faites.
- 11 réponses ne précisent pas.

Cette diversité de réponses correspond aux attitudes que les entreprises adoptent vis à vis de la qualification. Deux grands types d'attitudes peuvent être distingués.

- la qualification est une technique qui ne peut être utilisée que pour résoudre un problème très localisé : mettre de l'ordre dans les salaires d'un atelier par exemple. Compte tenu du coût de l'opération (en salaire de l'analyste et en heures passées en consultations), l'extension de son application n'est pas envisagée car ses possibilités sont réduites : à l'intérieur d'un ensemble restreint, elle sert à comparer des niveaux de qualification.

- la qualification du travail peut devenir un des piliers de la gestion du personnel. Malgré toutes ses faiblesses, elle est la seule technique à donner des indications susceptibles d'être utilisées pour la sélection et l'affectation du personnel. Par ses effets sur l'organisation elle peut provoquer la mise en place de nouveaux modes de gestion (décentralisation, meilleure définition des fonctions, précisions sur les objectifs à atteindre).

A-4 Différentes méthodes d'analyse

Tout emploi a des exigences techniques et humaines spécifiques qui peuvent être appréciées différemment.

De l'exploitation du questionnaire, il ressort que les différentes méthodes d'analyse peuvent être classées en deux groupes :

. Celui des méthodes dites «anciennes» qui sont basées sur la mesure des temps, telles que les méthodes MTM, BTE, Work-Factor, et à un degré moindre la méthode Bodaux.

. Celui des méthodes «nouvelles» où la description des tâches peut être moins précise et minutieuse.

Sur les 94 réponses exploitables pour l'analyse des postes de travail, 8 se classent dans la catégorie des méthodes «anciennes», les 86 autres appartenant à la seconde catégorie.

Ces réponses proviennent de 8 établissements et représentent un effectif de 43 992 salariés qui se répartit par branches et par catégories socio-professionnelles de la façon suivante :

. En pourcentage, la répartition par catégories socio-professionnelles est la suivante :

. Ingénieurs et cadres	2,20 %
. ETAM	16,80 %
. Ouvriers	81,00 %

La proportion d'ouvriers est extrêmement forte, ce qui est normal car ces méthodes d'analyse en général ne s'appliquent que pour les postes ouvriers.

. Trois établissements n'appliquent pas la méthode pour l'ensemble des ouvriers :

- branche «automobiles» : 63,49 % des ouvriers sont concernés par l'analyse,
- branche «construction aéronautique» : 0,08 %,
- branche «chaussures» : la réponse n'étant pas exploitable, nous ne pouvons pas donner le pourcentage d'ouvriers concernés par l'analyse. Ce que nous savons, c'est que l'analyse concerne dans le service «préparation» les MS. OS. 1-2-3 et OQ.

Les cinq autres établissements appliquent la méthode pour l'ensemble de leur personnel ouvrier.

B - L'application des méthodes d'évaluation des postes de travail.

Du double point de vue de la politique du personnel et de la politique de rentabilité, l'évaluation correcte des emplois joue un rôle fondamental dans la gestion des entreprises.

Les techniques d'évaluation des emplois permettent une appréciation systématique de la valeur d'un poste de travail en fonction des aptitudes et de l'expérience qu'il requiert, du niveau de responsabilité qu'il comporte, des efforts qu'il demande et des conditions de travail qui lui sont propres. L'évaluation des emplois permet d'éviter beaucoup de tensions et de malentendus qui ont pour raison la politique des salaires ou bien les conditions matérielles du travail. Elle permet également d'éviter les gaspillages d'énergie en utilisant au mieux la qualification d'un individu.

En principe, cette évaluation correcte des postes de travail, est la deuxième étape principale de l'analyse des qualifications.

Les résultats vont porter sur 90 réponses exploitables, qui représentent un effectif de 455 906 salariés, soit 43,39 % de l'effectif touché par l'enquête.

B - 1 Répartition de cet effectif par catégories professionnelles

Nous pouvons lire sur le tableau n° 6, p 35, cette répartition :

- . Ingénieurs et cadres : 21 286, soit 4,67 %
- . ETAM 113 878, soit 24,98 %
- . Ouvriers 320 742, soit 70,35 %

La comparaison avec la répartition obtenue pour l'analyse (1) nous montre que nous avons ici un peu plus d'ouvriers et un peu moins d'ETAM et de cadres.

Comme pour l'analyse, la totalité de cet effectif n'est pas concernée par l'évaluation. Le tableau n° 7 nous montre que 350 514 salariés sont concernés, c'est-à-dire 76,88 % de l'effectif des 90 réponses exploitables.

La répartition de ces 330 569 salariés est la suivante :

- . 9 842 ingénieurs et cadres sur les 21 286, soit 46,23 %
- . 69 232 ETAM sur les 113 878, soit 60,79 %
- . 271 440 ouvriers sur les 320 742, soit 84,62 %

Dans une proportion encore plus forte que pour l'analyse, ce sont les ouvriers qui sont principalement concernés par l'application des méthodes d'évaluation. Les raisons qui expliquent ce fort pourcentage (84,62 %) sont les mêmes que pour l'analyse :

. Le travail des ouvriers est en général homogène, donc plus facile à analyser et à coter,

. La grille des salaires qui résulte de l'évaluation joue un rôle important du point de vue de l'équité et de la paix sociale.

B - 2 Répartition par branches des 350 514 salariés concernés par l'évaluation

La répartition en pourcentage que nous pouvons lire en dernière colonne du tableau n° 9, p 43, nous montre que :

- le plus gros effectif (44,47 %) est fourni par la branche «Automobile». Dans cette branche, la catégorie ouvriers est celle qui est principalement concernée par l'analyse (comparer branche 26 des tableaux 6 et 7),

- la proportion des ouvriers concernés par l'analyse est également importante dans les autres branches qui fournissent ensuite un effectif «relativement important», à savoir :

- . «construction électrique» 7,96 %

(1) Voir page 36

**8 - RÉPARTITION PAR BRANCHES ET PAR CATÉGORIES PROFESSIONNELLES DE
L'EFFECTIF DES ÉTABLISSEMENTS AYANT UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION DES POSTES DE TRAVAIL**

Nombre de réponses	Catégories de personnel Branches	Ingénieurs et Cadres	E. T. A. M.	Ouvriers	Total
3	10 et 11	3 160	7 567	3 136	13 863
22	16 à 19	1 635	15 840	60 944	78 419
5	20	705	3 451	8 392	12 548
4	21 à 24	324	1 683	5 482	7 489
3	25	387	3 497	8 779	12 663
9	26	5 761	35 491	138 457	179 709
1	27	67	318	630	1 015
12	28	2 530	11 141	24 556	38 227
4	29	862	4 004	5 055	9 921
5	30 et 31	707	4 323	14 383	19 413
2	33	82	217	2 295	2 594
6	35 à 37	1 135	3 833	6 380	11 348
2	39	1 265	6 610	4 205	12 080
1	42	43	248	954	1 245
6	47 à 52	1 329	8 206	22 885	32 420
1	66	486	1 906	995	3 387
3	71 à 75	688	5 093	10 814	16 595
11	91	120	450	2 400	2 970
90	Total	21 286	113 878	320 742	455 906

**9 - RÉPARTITION PAR BRANCHES ET PAR CATÉGORIES PROFESSIONNELLES DE
L'EFFECTIF CONCERNÉ PAR L'ÉVALUATION DES POSTES DE TRAVAIL**

Nombre de réponses	Catégorie de personnel Branches	Ingénieurs et Cadres	E. T. A. M.	Ouvriers	Total	Total en %
3	10 et 11	1 983	2 212	-	4 195	1,20
22	16 à 19	423	4 921	50 896	56 240	16,05
5	20	689	3 322	8 392	12 403	3,55
4	21 à 24	244	1 051	4 835	6 130	1,75
3	25	286	3 433	5 754	9 473	2,70
9	26	1 745	28 399	125 757	155 901	44,47
1	27	-	-	50	50	0,01
12	28	1 204	7 670	19 034	27 908	7,96
4	29	500	1 496	4 207	6 203	1,77
5	30 et 31	-	3 950	14 392	18 342	5,25
2	33	61	136	2 075	2 272	0,65
6	35 à 37	805	1 281	4 768	6 854	1,95
2	39	1 050	6 610	4 205	11 865	3,38
1	42	-	248	560	808	0,23
6	47 à 52	82	727	20 965	21 774	6,21
1	66	400	-	-	400	0,11
3	71 à 75	250	3 326	3 150	6 726	1,91
1	91	120	450	2 400	2 970	0,85
90	Total	9 842	69 232	271 440	350 514	100,00

«sidérurgie»

métallurgie générale
production des métaux non ferreux 16,04 %
première transformation des métaux

- par contre les branches fournissant un faible effectif sont en général celles où la proportion d'ouvriers concernés par l'évaluation est nulle ou très faible :

«pétroles et carburants» 1,20 %
combustibles minéraux

Dans cette branche aucun ouvrier n'est concerné par l'évaluation comme pour la branche :

transports aériens : 0,11 %

le faible pourcentage (0,01) obtenu pour la branche «construction Aéronautique» s'explique par le très faible pourcentage d'ouvriers concernés par l'évaluation.

B - 3 Tableau donnant pour chaque branche (en pourcentage) l'effectif concerné par l'évaluation

Le tableau qui suit est construit à l'aide des tableaux 6 et 7. Sur le tableau 6 nous avons, par exemple pour la branche 20, l'effectif total des établissements appliquent l'évaluation qui est de 12 548 salariés. Sur le tableau 7, nous avons toujours pour la branche 20, l'effectif de ces établissements qui est directement concerné par l'évaluation, ici 12 403, ce qui fait pour la branche 20, un pourcentage de 98,84 salariés.

B - 4 Méthode d'évaluation - postes concernés

- l'évaluation lorsqu'elle est appliquée ne se fait pas automatiquement pour tous les postes de travail.

«L'évaluation a-t-elle concerné ?

1. L'ensemble des postes de travail
2. Seulement certains postes».

Sur les 97 questionnaires qui ont répondu à cette question, les résultats de l'enquête montrent que :

. 35 réponses déclarent que l'évaluation a concerné l'ensemble des postes de travail (1),
. 62 réponses déclarent que l'évaluation a concerné seulement certains postes de travail.

Dans la majorité des branches, si une entreprise introduit une méthode de qualification du travail, elle l'applique à plus de la moitié de ses effectifs.

(1) Sous les réserves que nous avons faites dans la note préliminaire.

N° Section	Branches	Nombre de salariés en % concerné par l'évaluation
10 - 11	Pétroles et Carburants - Combustibles minéraux solides	30,26
16 à 19	Sidérurgie . . . Métallurgie générale . . .	71,71
20	Fonderie, grosse chaudronnerie. . .	98,84
21 à 24	Constructions de machines . . .	81,85
25	Constructions navales	74,80
26	Automobiles	86,75
27	Constructions aéronautique	4,92
28	Constructions électrique	73,00
29	Précision, horlogerie et optique	62,52
30 - 31	Industrie du verre. Industries céramique	94,48
33	Bâtiments et travaux publics	87,58
35 - 37	Industries chimiques - Caoutchoucs et amiante	60,39
39	Industrie des corps gras	98,22
42	Sucrierie	64,90
47 - 52	Industrie textile	67,16
66	Transports aériens	11,80
71 - 75	Commerces multiples	40,53
91	Santé	100,00

- en général lorsque l'évaluation ne concerne qu'une seule catégorie professionnelle, la même méthode d'évaluation est appliquée pour tous les postes de travail. Seize réponses cependant déclarent appliquer des méthodes d'évaluation différentes pour une même catégorie professionnelle (mais des postes de travail différents).

Lorsque dans un établissement l'évaluation concerne plusieurs catégories professionnelles, en général différentes méthodes sont appliquées :

Sur 33 réponses précisant clairement que l'analyse concerne plusieurs catégories professionnelles,

- . 12 déclarent que la même méthode d'évaluation sert pour toutes les catégories,
- . 21 déclarent que la même méthode d'évaluation n'est pas applicable pour toutes les catégories.

- lorsque l'évaluation ne concerne que certains postes de travail, la question qui se pose est de savoir si elle doit être généralisée prochainement à l'ensemble du personnel de l'établissement.

Sur 62 réponses qui déclarent que l'évaluation concerne seulement certains postes :

- . 16 pensent généraliser prochainement l'évaluation à l'ensemble du personnel,
- . 29 déclarent qu'aucune généralisation n'est envisagée,
- . 1 réponse nous dit que des études en vue de la généralisation sont actuellement en cours,
- . 16 ne précisent rien.

2-4 L'utilisation de l'analyse des qualifications

Les raisons suivantes peuvent justifier l'utilisation du système (1) :

- . Stabilité accrue de la main d'œuvre,
- . Production accrue,
- . Amélioration du climat social,
- . Réduction des pertes de temps dues à des conflits de salaires,
- . Diminution des anomalies dans les traitements et salaires,
- . Diminution de la gravité des réclamations individuelles touchant les salaires.

Il est impossible, en dehors d'une étude de cas approfondie de dire quelles sont les fonctions réellement remplies par la qualification du travail dans l'entreprise. Par contre, on peut les saisir indirectement en étudiant les services utilisateurs des résultats de l'application de la méthode.

(1) LAPIERRE, L'évaluation des emplois, Editions de l'Organisation, 1959, p 6.

La qualification du travail va être diversement utilisée par les établissements. En général (1) l'introduction d'une méthode a pour origine une question de salaire. Les fonctions qui président donc à l'introduction de la méthode sont les fonctions relatives au salaire et les fonctions relatives aux relations sociales. Il est normal alors, comme nous le montre le tableau n° 10, p 48, que le principal service utilisateur de l'analyse soit celui des salaires.

Les résultats de l'enquête montrent que les autres services qui utilisent l'analyse sont par ordre d'importance :

- 1) service d'embauche : 68 réponses
- 2) service chargé de la promotion : 64 réponses
- 3) service chargé de la formation : 65 réponses
- 4) service chargé de la sécurité de l'aménagement des conditions de travail : 46 réponses
- 5) service ordonnancement : 21 réponses

Divers autres services utilisateurs ont été mentionnés :

. Médecine du travail	10 réponses
. Méthodes du travail	10 réponses
. Organisation du travail	9 réponses
. Etude des prix	5 réponses
. Evaluation des emplois	4 réponses
. Conduite de chantier	1 réponse
. Psychologie appliquée	1 réponse

2-5 L'appréciation des individus

L'analyse d'un poste de travail montre qu'il est nécessaire d'avoir une certaine qualification pour l'occuper. L'individu qui possède cette qualification peut occuper ce poste ; l'entreprise retire alors le plein-emploi de la valeur de cet individu.

Comment apprécier si tel ou tel individu a la qualification requise pour occuper tel ou tel poste ? Comment apprécier si un individu dans un autre poste serait plus productif ? Moins productif ?

Dans notre questionnaire, nous avons demandé aux établissements s'ils utilisaient des systèmes d'appréciation des individus destinés à être mis en correspondance avec leurs analyses de postes.

Sur les 120 réponses déclarant appliquer l'analyse des qualifications :

- . 33 utilisent un système d'appréciation des individus
- . 64 n'utilisent pas de système d'appréciation des individus

(1) Cf. enquête auprès des cinq entreprises, chapitre IV.

10 - RÉPARTITION DES RÉPONSES : CATÉGORIES PROFESSIONNELLES CONCERNÉES PAR LA
MÉTHODE, ET SERVICES UTILISATEURS DE L'ANALYSE

Catégories de personnel Services	Ingénieurs et Cadres	E. T. A. M.	Ouvriers	Total des réponses
Ordonnancement	10	17	17	21
Des salaires	36	44	67	73
D'embauche	30	49	57	68
Chargé de la promotion	30	47	56	64
Chargé de la sécurité	20	34	43	46
Chargé de la formation	27	43	46	55
Total réponses	34	54	71	

- . 8 étudient actuellement l'application d'un tel système
- . 15 ne précisent rien.

Les grandes lignes des systèmes d'appréciation les plus souvent citées sont :

- «un profil de tests idéal est dressé pour chaque poste analysé»
- «examen psychologique»
- «examen psychotechnique et médical»
- «confrontation des exigences de l'emploi et des capacités et résultats du titulaire de l'emploi»
- «système de paliers de salaires à l'intérieur d'une catégorie»
- «appréciation d'une part, des objectifs généraux et particuliers, d'autre part, de la réussite vis-à-vis de ces objectifs».

Liste des sections faisant l'objet d'une codification en deux chiffres

(INSEE : Nomenclature des activités économiques 1959)

09 : Source d'énergie de nature diverses

10 : Pétrole et carburants

11 : Combustibles minéraux solides

16 : Sidérurgie

17 : Production des métaux non ferreux

19 : Première transformation des métaux

20 : Fonderie, grosse chaudronnerie, moteurs mécaniques et pompes

21 : Construction de machines et de matériel mécanique pour l'agriculture, l'industrie,
les transports ferroviaires

22 : Mécanique générale

23 et 24 : Articles métalliques divers

25 : Constructions navales

26 : Automobiles et cycles

27 : Construction aéronautique

28 : Construction électrique et électronique

29 : Précision, horlogerie et optique

30 : Industrie du verre

31 : Industrie céramique

33 et 34 : Bâtiment et travaux publics

35 et 36 : Industries chimiques

37 : Caoutchouc et amiante

42 : Sucrierie, distillerie, fabrication de boissons

47 : Industrie textile

48 : Industrie annexe des textiles

49 : Habillement et travail des étoffes

50 : Pelleterie et gommes

51 : Industrie du cuir

52 : Chaussures et articles chaussants

55 : Industries polygraphiques, presse, édition

63 : Transports ferroviaires et assimilés

Transports urbains et suburbains

65 : Transports maritimes

66 : Transports aériens

71 : Commerces multiples et commerces S.A.I.

73 et 74 : Commerces de matières premières, matériaux, combustibles, quincaillerie, machines, véhicules

75 : Commerce des textiles, de l'habillement et des cuirs

83 : Etablissements financiers, banques, bourses de valeurs

84 : Assurances

91 : Santé

98 : Administration économique et sociale

2-6 Résumé

1- Pour déterminer l'échantillon, nous avons repris - à l'exception des établissements publics n'ayant pas de budget autonome - la liste présentée dans le document :

«INSEE : les établissements de 1 000 salariés et plus, en France en 1968».

2- Sur les 594 questionnaires envoyés, nous avons estimé que 264 établissements avaient répondu, ce qui fait un taux de réponse de 44,44 %.

3- L'échantillon obtenu comprend 172 réponses exploitables provenant en majorité d'établissements ayant un effectif compris entre 1 000 et 3 000 salariés.

4- L'effectif global concerné par l'enquête est de 1 050 682 salariés qui se répartissent par catégories socio-professionnelles de la façon suivante :

. Ingénieurs et cadres	5,33 %
. ETAM	34,17 %
. Ouvriers	60,50 %

La structure obtenue est légèrement différente de la moyenne nationale : plus d'ouvriers et de cadres et moins d'agents de maîtrise.

Nous ne pouvons dire ici si cette structure est représentative de la structure de la population parente, car nous n'avons aucun renseignement sur cette dernière.

La structure de la population active par branches de l'échantillon nous montre que, contrairement à la moyenne nationale, le gros des effectifs provient des branches «Automobiles» et «Transports ferroviaires».

5- Par rapport aux réponses faites à notre questionnaire, l'échantillon se compose de la façon suivante :

..Ne pratiquent pas l'analyse	32 %
. L'analyse est, soit à l'étude, soit en projet, soit en cours	3 %
. Pratiquent l'analyse	65 %

a - Etablissements ne pratiquant pas l'analyse des qualifications.

54 établissements (48 réponses exploitables) représentent 14,43 % de l'effectif global.

La structure de la population active par catégories socio-professionnelles fait apparaître une profonde différence avec la structure de l'échantillon un peu plus de cadres, beaucoup plus d'ETAM et beaucoup moins d'ouvriers.

. Ingénieurs et cadres	7,04 %
. ETAM	49,33 %
. Ouvriers	43,73 %

Les branches «construction de machines», «bâtiment» et «administration économique et sociale» ont une grande partie de leurs effectifs dans des entreprises où l'analyse n'est pas pratiquée.

Nous avons retenu 5 raisons pour expliquer le fait que les établissements ne pratiquent pas l'analyse des qualifications.

- 1) la nature de l'activité
- 2) la variabilité des tâches confiées aux individus
- 3) la diversité des établissements et des méthodes de gestion
- 4) les résistances syndicales
- 5) l'existence d'une convention collective

b - Les établissements ayant une méthode d'analyse à l'étude, en projet ou en cours ne représentent que 3 % des réponses de l'échantillon et nous fournissent très peu d'informations.

c - Etablissements qui pratiquent l'analyse des qualifications.

Les réponses sont ici au nombre de 120 ; elles représentent 84,96 % de l'effectif global.

La répartition des établissements suivant leur effectif nous montre qu'il semble exister une corrélation entre la taille de l'entreprise et la présence d'une méthode de qualification :

- . Etablissements de moins de 1 000 salariés :
61,11 % ont une méthode
- . Etablissements ayant entre 1 000 et 3 000 salariés :
64,20 % ont une méthode
- . Etablissements ayant entre 3 000 et 5 000 salariés :
72 % ont une méthode
- . Etablissements ayant plus de 5 000 salariés :
80 % ont une méthode.

L'application d'une méthode de qualification du travail comporte le plus souvent deux étapes principales :

- . une analyse détaillée des postes
- . une évaluation des postes

Sur le tableau suivant, nous résumons brièvement les principaux résultats obtenus :

	ANALYSE	EVALUATION
Réponses exploitables	94 qui représentent 455 238 salariés, soit 43,32 % de l'effectif global	90 qui représentent 455 906 salariés soit 43,39 % de l'effectif global
Effectif concerné par la méthode	10 347 cadres sur les 23 009, soit 44,97 % 81 066 ETAM sur les 119 467, soit 67,85 % 239 156 ouvriers sur les 312 762 soit 76,46 %	9 842 cadres sur 21 286, soit 46,23 % 69 232 ETAM sur 113 878, soit 60,79 % 271 440 ouvriers sur 320 742, soit 84,62 %
Branches ayant un gros effectif concerné par l'analyse et l'évaluation	Automobile : 43,81 % Construction électrique : 13,63 % «Sidérurgie» : 11,11 %	Automobile : 44,47 % Construction électrique : 7,96 % «Sidérurgie» : 16,04 %
La généralisation est-elle en cours ?	20 oui 33 non 1 étude en cours 11 réponses ne précisent pas	16 oui 29 non 1 étude en cours 16 réponses ne précisent pas
L'analyse a-t-elle concerné ? L'évaluation A. l'ensemble des postes de travail B. Seulement certains postes	A : 33 réponses B : 67 réponses ne précisent pas : 6	A : 35 réponses B : 62 réponses
La même méthode d'évaluation concerne-t-elle plusieurs catégories de personnel ?		Sur 33 réponses exploitables : 12 oui 21 non
Conclusions	1) L'analyse détaillée des postes concerne davantage les ouvriers. 2) Les branches ayant un gros effectif concerné par l'analyse sont : - celles où les entreprises sont de grosses unités de production - celles où le travail à la chaîne a une grande importance	1) Le travail des ouvriers est en général homogène, donc facile à analyser et à côter, ce qui explique que les ouvriers sont principalement concernés par l'évaluation. 2) Dans la majorité des branches, si une entreprise introduit une méthode de qualification du travail elle l'applique à plus de la moitié de ses effectifs.

6 - Par ordre d'importance, les services qui utilisent le plus l'analyse des qualifications sont :

- service des salaires 73 réponses
- service d'embauche 68 réponses
- service chargé de la promotion 64 réponses
- service chargé de la formation 55 réponses
- service chargé de la sécurité et de l'aménagement des conditions de travail 46 réponses
- service ordonnancement 21 réponses

Autres services cités :

- médecine du travail 10 réponses
- méthodes du travail 10 réponses

7 - Utilisez-vous des systèmes d'appréciation des individus destinés à être mis en correspondance avec vos analyses de postes ?

Les réponses à cette question se répartissent de la façon suivante :

- oui : 33
 - non : 64
 - en cours : 8
 - ne précisent pas : 15
-

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DES DOCUMENTS REÇUS PAR ENQUÊTE POSTALE

Ce rapport considère environ 172 réponses. 123 enquêtes font état de l'utilisation d'une méthode de qualification. 120 sont utilisables. Quelques unes ont, en effet, été remplies de façon trop sommaire et ne permettent pas d'identifier la méthode, ou même les critères de qualification retenus.

La majorité des questionnaires reçus ne communique que le nom de la méthode utilisée, et une liste rapide des critères. Cependant, pour une trentaine d'entre elles, les entreprises ont envoyé des guides d'évaluation plus complets comprenant divers documents : listes détaillées des critères avec définition, pondérations intercritères et intracritères, questionnaires-guides utilisés lors de la mise en place de la méthode, et plus rarement, notes sur les principes théoriques qui ont inspiré le choix des facteurs. Ces documents donnent une information très riche sur la façon dont les entreprises elles-mêmes abordent le problème de la qualification.

I. Le choix des critères

L'analyse de l'emploi telle qu'on la conçoit n'est susceptible d'appréhender que ce qui est observable, c'est-à-dire le comportement physique de l'individu ; les opérations mentales qu'il accomplit sont beaucoup plus difficiles à connaître ; on ne voit que le résultat d'une activité interne qui d'une part est commandée par l'environnement extérieur, et d'autre part agit sur lui (1). Ceci explique que lorsqu'on passe aux exigences individuelles, on fasse implicitement des suppositions sur les opérations non visibles accomplies par l'individu, et sur les éléments de qualification qu'elles exigent pour être menées à bien.

Dans les systèmes d'évaluation des emplois les plus utilisés, on trouve deux types d'exigences individuelles. Le premier consiste à dire seulement : l'individu doit être capable de . . . faire ceci ou cela et les tâches elles-mêmes sont classées et hiérarchisées selon divers critères plus ou moins bien définis. Prenons un exemple : le critère est la responsabilité par rapport aux matières premières ; les différentes tâches sont analysées en fonction de ce cri-

(1) L'analyse du travail en termes de communications part de ce schéma psychologique. Satisfaisants au niveau de l'analyse, les résultats sont plus décevants lorsqu'on arrive au choix des critères.

tère, comparées avec celles d'autres postes, puis pondérées dans une échelle allant des plus petites aux plus graves responsabilités. Les mêmes tâches se trouvent ainsi évaluées en fonction des différents critères. Le problème fondamental est donc d'en déterminer une liste optimale, susceptible de saisir l'essentiel des opérations effectuées. Dans un deuxième temps si l'on désire «évaluer» le poste, c'est-à-dire lui donner une cotation par points qui permette de comparer les emplois entre eux, se pose le problème de la pondération intercritère et intracritère. Ici l'apparence même de l'objectivité paraît difficile à conserver.

Le deuxième type d'exigences individuelles repose sur l'idée suivante : la capacité d'accomplir telle ou telle tâche est fortement corrélée avec une variable connue : diplômes, résultats à des tests psychologiques, réussite dans telle ou telle situation, expérience professionnelle, ou même possession de telle vertu morale, appartenance à telle catégorie socio-professionnelle . . . si la corrélation est bonne et la «qualité» aisément repérable, on possède un système de sélection utilisable.

Ces différents critères d'appréciation doivent, pour être d'usage facile et permettre la hiérarchisation des emplois, posséder plusieurs qualités :

* repérage et mesure aisée dans les postes de travail et chez les individus. Dès que le système s'alourdit, il devient inutilisable. De plus, la mise en place de méthodes de qualification du travail peut être un instrument employé lors de conflits sociaux. Ce sont en général des organismes paritaires qui en contrôlent les résultats, et ces derniers peuvent être l'objet de négociation. Il est donc particulièrement important que les critères ne soient pas équivoques et que leur définition soit simple pour pouvoir être acceptée par tous.

* il est nécessaire que les critères et leurs différents degrés aient la même signification dans les différents postes analysés, puisque l'un des objectifs essentiels de la qualification du travail est de rendre possible les comparaisons entre emplois, en vue de l'harmonisation des salaires ;

* et enfin, comme on l'a déjà souligné, les critères retenus le sont en fonction de l'objectif poursuivi et seront différents suivant la nature de celui-ci.

II . Méthodes employées et services utilisateurs

Il ne ressort pas des réponses reçues que les méthodes se différencient selon les objectifs qui leur sont assignés. En effet, si on considère les 120 réponses valables, et différentes combinaisons des services qui utilisent les résultats de la méthode, on obtient le tableau suivant, pour les deux services le plus souvent cités :

Services utilisateurs	Nombre d'entreprises
(1) Service salaire	73
(2) Services embauche Promotion-formation	68
(1) et (2)	64

Pour des résultats complets on se reportera au tableau 9 de la présentation de l'échantillon. Les chiffres donnés ici montrent seulement que 64 établissements utilisent leur méthode pour l'harmonisation des salaires et pour la détermination des profils de postes, des besoins en formation . . . Or, on recense dans les 64 réponses des types de méthodes très différents.

On ne peut donc mettre en relation les méthodes choisies et les services utilisateurs. Si toutefois, on considère l'ensemble des méthodes, on peut distinguer celles, anciennes, du type MTM ou BTE qui se donnent pour objectif essentiel la mesure des temps et l'aménagement des conditions de travail. Cependant, c'est surtout le stade de l'analyse descriptive des postes qui est exploité ici.

Il existe une exception d'importance. Une grande entreprise nationale utilise des «méthodes de classement global» à fin de hiérarchisation, et des méthodes factorielles pour étudier les profils de poste. Les critères varient alors selon les méthodes utilisées et selon les services utilisateurs.

Les différences relevées entre les méthodes sont donc plutôt dans leurs principes de base, leur façon d'envisager le travail humain et les listes de critères qu'elles utilisent. Le classement qui va être fait est essentiellement basé sur les différences ou les similitudes constatées dans ces listes de critères. Elles contiennent d'ailleurs l'essentiel de l'information recueillie. En effet, même lorsque les éléments de qualification retenus sont explicités longuement et de façon précise, les raisons qui ont présidé à leur choix ou à leur pondération ne pourraient être connues que par un exposé complet des méthodes, que nous ne possédons pas.

III. Niveau de diffusion des méthodes

Il est tout d'abord intéressant de rechercher qui de l'entreprise ou de l'établissement a l'initiative et la responsabilité de la mise en place de l'évaluation. Ce «niveau de diffusion» dépend de l'intégration de la gestion des entreprises. Certains établissements disposent d'une large autonomie et peuvent alors mettre en place une méthode sans qu'en soient affectés les autres établissements. On a constaté cependant que dans les grandes firmes, la qualification du travail étant objet de préoccupation des directions générales, les méthodes employées couvraient alors l'ensemble des établissements. Ceux-ci ont d'ailleurs fréquemment retourné le questionnaire au siège. Lorsque ce dernier a répondu, il l'a fait pour tout le personnel employé, ce qui nous a amenés à toucher les établissements de moins de 1000 salariés.

Dans d'autres cas, assez rares, chaque usine, semble indépendante dans ce domaine. Les différences dans les processus de fabrication et dans les climats sociaux des usines doivent expliquer en partie ces comportements.

Enfin, certaines entreprises ont des établissements «pilotes» qui leur servent en quelque sorte, de banc d'essai.

On a pu relever d'autre part de nombreux exemples de méthodes diffusées par des organismes inter-entreprises, syndicaux ou interprofessionnels. Les documents reçus sont ici particulièrement intéressants à un double titre : d'une part, ils couvrent un grand nombre de salariés, d'autre part un même système d'analyse ayant été appliqué à des emplois de firmes différentes, on doit pouvoir faire des comparaisons, distinguer les regroupements possibles et par là apporter un élément important aux études de nomenclatures d'emploi.

IV. Les principales méthodes

On ne considèrera donc ici que les méthodes communément appelées «Job Evaluation». Pour les analyses du type mesure des temps, on se reportera à la bibliographie, importante sur ce sujet (1).

Les différentes méthodes sont réparties en 3 catégories. Le critère qui préside à ce classement n'est pas la finalité de la méthode, puisqu'elles ont à peu près toutes les mêmes utilisations. C'est seulement leurs façons particulières d'envisager l'homme au travail dans le cadre d'un emploi. Dans le premier cas, l'analyste décompose l'emploi en tâches élémentaires et se demande quelles aptitudes le titulaire doit avoir pour remplir correctement son emploi.

Dans le second cas, l'emploi est vu comme une «situation de travail» où l'individu est le point d'arrivée et le point de départ d'une série d'informations, de communications. La troisième catégorie veut dépasser les pièges du découpage analytique des emplois.

Quelles qu'elles soient, ces méthodes sont toujours mises en place dans deux étapes successives :

- la description de l'emploi, qui peut être d'ailleurs plus ou moins détaillée. Dans certaines entreprises ce premier stade n'est même pas explicitement défini, la cotation par critères ou la comparaison par facteurs intervenant sans document d'analyse préalable, en se basant seulement sur la connaissance générale ou la réputation de l'emploi considéré.

- la comparaison entre les postes, qui permet de les ranger. Elle peut se faire en utilisant des cotations pour chaque critère, ou bien sans faire intervenir de pondération, en comparant les exigences selon les différents critères dans deux ou plusieurs postes, en utilisant quelquefois des postes repères.

Le passage est ensuite fait avec la grille des salaires, quelquefois au moyen de postes témoins considérés comme bien situés, et la plupart du temps en respectant les coefficients «Parodi».

Le tableau de la page suivante présente l'ensemble des réponses reçues au questionnaire ; il répartit les entreprises en fonction du type de méthode utilisée pour chaque catégorie professionnelle.

(1) Voir notamment, la publication du CIERP. (Centre Intersyndical d'Etudes et de Recherches sur la Productivité), la revue «Etude du travail» . . .

Méthodes Catégories	Aptitudes	Communications	Globales
Ouvriers	66	15	3
E. T. D. A. M.	27	15	7
Cadres	8	4	9

On trouvera dans les pages suivantes les raisons qui nous paraissent expliquer cette répartition.

4-1 Les méthodes utilisant le langage des aptitudes

On trouvera ici les méthodes les plus anciennes, et les plus répandues. Elles concernent surtout les postes d'ouvriers, et ne sont pas appliquées à d'autres catégories professionnelles sans modification des listes de critères.

La description des opérations peut donner lieu à la rédaction de documents. A propos de chacune d'elles, l'analyse doit se demander quelles aptitudes l'individu doit mettre en œuvre pour l'accomplir. Cette analyse repose donc sur toute une théorie du comportement humain. On dira, par exemple, qu'une certaine catégorie de tâches demande tel niveau d'intelligence, tel degré d'attention et tel degré d'habileté manuelle. Ces aptitudes deviennent des critères d'analyse qui permettent de hiérarchiser les emplois.

A l'intérieur de chaque critère, les gradations peuvent être établies :

- en référence à une échelle croissance de difficulté ou de pénibilité. Par exemple dans le critère des efforts physiques, on aura l'échelle suivante :

- . porte des poids de 5 Kg maximum sur 100 m
- . porte des poids de 10 kg maximum sur 100 m
- . porte des poids de 10 kg maximum sur 200 m,

etc. . .

- en référence au pourcentage du temps global de travail pendant lequel une compétence est nécessaire ou une condition de travail est subie. Par exemple : utilise une calculatrice pendant 5 % de son temps de travail . . .

- en référence à la distribution de la qualité dans une population normale : exige une adresse manuelle moyenne, ou au-dessus de la moyenne.

Après avoir établi une gradation dans les différents critères, il faut décider du poids qu'auront les uns et les autres dans la note globale attribuée à l'emploi. Toutes les aptitudes n'ont pas en effet la même importance relative dans l'occupation correcte du poste.

Les pondérations inter-critères sont décidées à la majorité ou plus souvent à l'unanimité, dans les comités de qualification. Elles peuvent aussi être imposées.

GRILLE DES CRITERES DE QUALIFICATION RETENUS

			POINTS	Coef.	NOTES		
COTATION DU POSTE	QUALITES PREEXISTANTES	PHYSIQUES	1	FORCE PHYSIQUE : PUISSANCE	3		
			2	FORCE PHYSIQUE : ENDURANCE	3		
			3	DEXTERITE : HABILITE MANUELLE	4		
			4	FINESSE DES SENS	3		
			5	REFLEXES	2		
	TOTAL						
	PREEXISTANTES	INTELLECTUELLES	6	INTELLIGENCE-COMPREHENSION	3		
			7	MEMOIRE	2		
			8	ATTENTION-CONCENTRATION	4		
			9	INITIATIVE	3		
	TOTAL						
	QUALITES ACQUISES			10	INSTRUCTION GENERALE	4	
				11	APPRENTISSAGE-FORMATION PROFE.	6	
				12	ADAPTATION	3	
		TOTAL					
	RESPONSABILITES MORALES ET MATERIELLES			13	MATIERES	3	
				14	QUALITE PRODUIT LIVRE	3	
		15	MATERIEL	3			
		16	PERSONNES	3			
		17	MARCHE GENERALE DE L'ENTREPRISE	3			
TOTAL							
				TOTAL GENERAL			
				CLASSE CALCULEE			
				CLASSE APPLIQUEE			

2. Entreprise de textiles artificiels

CORRESPONDANCE NOMBRE DE POINTS-CLASSE DE QUALIFICATION (1)	NOMBRE DE	0	25,5	45,5	65,5	85,5	105,5	125,5	145,5	165,5	185,5	205,5	de
	POINTS	A	25	45	65	85	105	125	145	165	185	205	225
	CLASSE		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

(1) A chaque classe de qualification correspond en général une classe de salaire.

3. Entreprise de constructions mécaniques

CRITERES		PROFIL				
		1	2	3	4	5
PSYCHOTECHNIQUES	1- Connaissances professionnelles - Expérience pratique	20	40	60	80	100
	2- Durée d'apprentissage ou d'adaptation au poste	8	16	24	32	40
	3- Compréhension	0	10	40	90	160
	4- Complexité du poste	0	20	45	80	125
	5- Attention concentrée	15	30	45	60	75
	6- Attention diffusée	13	26	39	52	65
	7- Effort mental	0	10	40	90	160
	8- Aptitude manuelle - dextérité	18	36	54	72	90
	9- Coordination des mouvements	10	20	30	40	50
	10- Cadence des gestes	14	28	42	56	70
	11- Asservissement au travail - Variété et monotonie	11	22	33	44	55
	12- Responsabilité envers les machines et outillage	0	10	40	90	160
	13- Responsabilité envers les matières et fabrication	0	10	40	90	160
	14- Responsabilité envers autrui (hiérarchique, fonctionnelle)	0	10	20	30	40
PHYSIOLOGIQUES	15- Fatigabilité visuelle	16	32	48	64	80
	16- Fatigabilité auditive	8	16	24	32	40
	17- Résistance à l'effort physique et robustesse	15	30	45	60	75
	18- Mouvements de la colonne vertébrale - Posture de travail	14	28	42	56	70
	19- Utilisation des membres supérieurs					
	Amplitude des mouvements des membres supérieurs	6	12	18	24	30
	20- Station assis ou debout	1	4	9	16	25
	21- Déplacements	1	4	9	16	25
22- Utilisation des pédales	0	10	20	30	40	
NUISANCES	23- Risques inhérents au poste	6	12	18	24	30
	24- Gravité de l'accident	0	10	40	90	160
	25- Toxiques généraux					
	26- Exposition aux irritants respiratoires					
	27- Vibrations et trépidations					
	28- Conditions climatiques et thermiques					
	29- Exposition aux irritants cutanés					
30- Travail salissant						

On peut remarquer que les critères de formation (1) font en général référence à un diplôme ou un niveau Education Nationale, alors que l'apprentissage et l'expérience font référence à une durée. Peu d'entreprises ont défini les substituabilités possibles entre ces modes de formation. Quand elles le font, c'est pour des postes bien définis, afin de résoudre un problème particulier.

Le second groupe de critères (efforts physiques) est d'application aisée, puisque les pondérations intra-critères sont fonction de conditions objectives de travail (poids transportés, distances parcourues, positions fatigantes) et de normes imposées par la chaîne ou la machine (précision, rapidité . . .)

Il est par contre, plus difficile d'établir des hiérarchies dans les critères de responsabilité. Plusieurs essais ont été faits pour objectiver les conditions dans lesquelles jouent ces responsabilités, notamment en tenant compte du coût des erreurs et de la probabilité des risques. Cependant, on ne peut échapper à l'arbitraire de certaines normes. De plus, dans ce domaine les normes peuvent être dangereuses car elles risquent d'entériner des situations anormales, ou de favoriser les négligences (Dans la mesure par exemple où la probabilité est calculée à partir d'une fréquence, celui qui provoque le plus d'erreurs bénéficiera d'une cotation plus élevée, puisqu'on admettra qu'il court des risques importants). Quant aux responsabilités humaines (commandement, contacts . . .) elles ne sont pas mesurables, et sont affectées de coefficients dont la détermination se négocie ou s'opère a priori.

Le quatrième groupe de critères a pour but d'énumérer les nuisances supportées dans le travail, et d'accorder une compensation monétaire à l'individu qui les subit. On trouvera donc ici les conditions de température, l'exposition aux intempéries, aux poussières, et aux gaz . . . ainsi que les risques encourus, quand ils n'ont pas été pris en compte dans les critères responsabilités. Ces éléments dont la mesure peut être objective (température, bruit . . .) sont affectés d'une pondération globale qui peut aller de 0 à 30 % avec une moyenne autour de 10 %.

L'analyse en termes d'aptitudes considère le travail comme une succession d'opérations qui exigent pour être menées à bien la mise en œuvre de capacités humaines considérées comme fondamentales. Mais l'établissement de cette liste de caractéristiques de l'individu pose de sérieux problèmes. La corrélation entre la faculté d'accomplir correctement telle tâche et la possession de telle ou telle aptitude est difficile à établir ; de plus, le comportement de l'individu au travail exige de lui un complexe d'aptitudes plus qu'une liste purement additive. Des substitutions s'opèrent entre aptitudes, surtout parmi celles dont la définition n'est pas objectivable (initiative, sens des responsabilités . . .). De plus, le travail humain est certes une suite d'opérations, mais ces opérations sont en général ordonnées dans un schéma d'ensemble. En ne partant pas d'un tel schéma, le langage des aptitudes amène à singulariser les tâches les unes par rapport aux autres en fonction des critères retenus.

(1) Les entreprises placent ici tout un ensemble d'éléments acquis : non seulement les connaissances mais aussi certaines aptitudes mentales - intelligence, initiative et ingéniosité - ou physiques - habileté manuelle - La définition des différents degrés accroît encore l'hétérogénéité.

La gestion des emplois se trouve alors alourdie pour plusieurs raisons :

- l'émiettement des tâches consécutif aux dissociations faites entre les différentes attributions de l'emploi amène les individus à refuser leur polyvalence de fait. Ils arguent de la spécificité de certaines tâches pour refuser d'occuper des postes proches des leurs.

- la différenciation des emplois amène la différenciation des salaires. Le système de paye devient alors plus compliqué que dans l'état initial, alors que l'opération de qualification visait à le simplifier.

Pour éviter ces inconvénients et analyser le travail dans un cadre théorique plus satisfaisant, des méthodes se sont par la suite basées sur le langage des communications. Le clivage entre ces deux types (aptitudes et communications) ne doit pas cependant être considéré comme trop rigide, certaines méthodes tendant d'allier les deux.

4-2 Le langage des communications

Les travaux de psycho-sociologie du travail du professeur Faverge fournissent le cadre général de l'analyse. La différence essentielle avec les méthodes précédentes est qu'ici, on refuse d'analyser le travail humain en référence à une théorie du comportement.

L'analyse en termes d'aptitudes passe du domaine des opérations accomplies au domaine des capacités personnelles mises en œuvre. Ce passage est discutable en lui-même parce que ces éléments se chevauchent, et que, pratiquement, ils ne semblent pas donner une bonne représentation du contenu de l'emploi. Le langage des communications va donc refuser ce passage, et de plus considérer le travail accompli dans un emploi non comme des tâches juxtaposées avec leurs exigences propres, mais en situant chaque opération dans un schéma général d'action et de réaction de l'homme et de son environnement.

Les lignes suivantes sont empruntées à un document reçu, qui donne de façon claire les principes de la méthode. On pourra le mettre en relation avec le tableau n°11, p 67 qui montre les différentes étapes considérées et les critères qui s'y rattachent.

1. Prise d'informations préalable au travail et nécessaire à son exécution

Travailler c'est en fait «échanger» des informations avec le milieu de travail : avec les hommes, les matières, les équipements. Les sources d'informations sont multiples, elles sont directement utilisables ou doivent être transformées, disponibles ou devant être recherchées ou construites. Toutes détenues au même endroit ou devant être glanées auprès de multiples «détenteurs», élaguées, organisées, complétées avant de devenir l'information déterminante, celle de la prise de décision, à quelque niveau hiérarchique ou de complexité que ce soit, du changement de la roue d'une voiture à l'implantation d'une usine.

Un travail quel qu'il soit, nécessite une prise d'informations préalable : savoir ce que l'on doit faire (buts, objectifs), comment on doit le faire (moyens), les conditions de réalisation (quantité), qualité (délai) . En cours d'exécution, le titulaire «prendra» des informations lui permettant de savoir si le déroulement de son travail est conforme, à ce qui était prévu.

2. Réponse aux instructions de travail et aux informations professionnelles de base : élaboration des décisions et du plan de travail.

Les informations nécessaires au travail ou à sa poursuite étant successivement prises, il faut les organiser, les traduire en terme d'«actions». C'est la phase intermédiaire entre le signal et la réponse que l'on peut illustrer en disant qu'entre le moment où l'on reçoit un ordre et le moment où l'on passe à l'exécution, à la réalisation, on est amené à élaborer ou plus simplement à penser à ce que l'on va faire.

Suivant les fonctions, le nombre et la complexité des variables à traiter vont présenter des ordres de difficultés différents et hiérarchisés. Les informations de base qui vont être à l'origine du plan de travail pourront en effet se présenter «complètes», à utiliser telles quelles. Dans un travail très répétitif, largement automatisé, le plan aura été élaboré une fois pour toutes à l'extérieur de la fonction considérée et à un niveau hiérarchique supérieur. Aussi, au niveau de la fonction n'y aura-t-il que rarement et peu, «d'élaboration du plan de travail». La part d'initiative laissée au titulaire et la part de réflexion seront très limitées.

Par contre, et aux niveaux supérieurs, le plan de travail sera entièrement à élaborer, le cadre étant seulement esquissé par des directives plus ou moins explicites. L'une des composantes principales de ce type de fonctions étant la nécessité d'intégrer continuellement les informations nouvelles qui infléchissent, modifient, complètent, précisent l'ensemble des plans initiaux et permet d'atteindre les objectifs fixés.

3. Difficultés d'exécution pour se conformer aux instructions compte tenu des circonstances de travail.

Il est rare qu'il n'y ait pas d'infléchissement à apporter au plan initial pendant le déroulement du travail. En effet, la mise en œuvre des plans amène dans leur exécution des informations nouvelles prévisibles, qui à leur tour doivent être traitées et dont la réponse est une suite d'ajustements.

Nous avons donc à apprécier la part d'initiative laissée ou nécessaire pour assumer la fonction. Il est fait appel à cette initiative toutes les fois où des informations nouvelles apparaissent et nécessitent de modifier ou de compléter le plan initial. En d'autres termes aussi, faire face aux difficultés rencontrées pendant la réalisation du travail.

Le passage est ensuite fait avec les formations requises :

«Toute tâche accomplie suppose que celui qui l'a réalisée avait les informations de références, c'est-à-dire, les connaissances permettant de comprendre le problème et de le résoudre.

Mais, la ou les connaissances, bien souvent ne suffisent pas et il faut en plus la mise en exercice de ces connaissances par des réalisations pratiques, qui peuvent demander quelques jours, quelques mois, quelques années.

Aussi, nous distinguerons les deux aspects dans ce groupe de critères :

- les connaissances professionnelles
- la pratique professionnelle».

(Fin de citation)

11 - ANALYSE DU TRAVAIL EN TERMES DE COMMUNICATIONS

(critères de qualification des fonctions)

<p>POUR REALISER LA TACHE QUI LUI EST CONFIEE</p> <p>L'HOMME DOIT</p>	<p>I</p> <p>AU MOMENT DE SON ACCESSION A LA FONCTION</p>	<p>..... posséder une intégrité physique et fonctionnelle</p>	<p>Moyens de perception : Examen médical (fonction sensorielle)</p> <p>Moyens d'élaboration : Examen psychotechnique (fonction intellectuelle)</p> <p>Moyens d'action : Examen médical (fonction motrice)</p>			
		<p>... Et satisfaire à des exigences de connaissances</p>	<p>CONNAISSANCES GENERALES (systèmes d'expression)</p>	<p>SYSTEME VERBAL</p>	I	
			<p>CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES (modèles d'action)</p>	<p>SYSTEME MATHEMATIQUE</p>	II	
		<p>II</p> <p>AVANT D'ENGAGER L'ACTION ...</p>	<p>..... développer une activité mentale d'élaboration</p>	<p>PRISE D'INFORMATION</p>	<p>MODELES THEORIQUES</p>	III
	<p>MODELES PRATIQUES</p>				IV	
	<p>DECISION</p>		<p>DES PHENOMENES EXTERIEURS</p>	V		
			<p>DES DONNES CORPORELLES</p>	VI		
			<p>III</p> <p>TOUT AU LONG DE L'ACTION</p>	<p>..... réunir les moyens</p>	<p>ORGANISATION DES MOYENS DE REPONSE</p>	VIII
				<p>... procéder à une série d'ajustements</p>	<p>AJUSTEMENTS QUALITATIFS DE LA REPONSE</p>	IX
	<p>... Satisfaire aux impératifs de communication</p>	<p>AJUSTEMENTS QUANTITATIFS DE LA REPONSE</p>	X			
		<p>LIAISONS</p>	XI			
		<p>COMMANDEMENT</p>	XII			
		<p>FORMATION</p>	XIII			
	<p>Mais le travail étant un acte libre</p>	<p>... l'homme doit témoigner d'une activité volontionnelle</p>	<p>Afin de surmonter LES GRIEFS rencontrés dans la fonction</p>	<p>SECURITE</p>	XIV	
<p>Griefs d'ordre sensoriel</p> <p>Griefs d'ordre mental</p> <p>Griefs d'ordre moteur</p> <p>Griefs d'ordre sociologique</p>				<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p>		

Une entreprise a affecté, sur le total de points méthode, 40 % aux critères de connaissance (1 à 4), 40 % aux critères «fondamentaux (5, 7 à 9), 20 % aux autres critères (6, 10, 11). Cette décision était au départ une hypothèse. Celle-ci «fut vérifiée par l'expérience». «En ce qui concerne les pondérations des critères spécifiques (12 à 15), il est apparu pratiquement impossible de déterminer, a priori leurs poids relatifs». . . Les citations sont assez explicites.

4-3 Les méthodes globales

Ces méthodes, plus synthétiques qu'analytiques, s'efforcent d'appréhender les exigences du poste de travail à l'aide d'un petit nombre d'«items» qui sont plus des attitudes, des traits de personnalité que des critères précis de qualification. Elles présentent l'avantage de ne pas décomposer l'emploi, de ne pas nécessiter de description ni de délimitations précises du contenu de l'emploi. Sans s'intéresser à toutes les exigences d'un poste, elles essaient plutôt de déterminer le niveau des tâches habituellement accomplies par le titulaire.

Ce niveau est apprécié en fonction de trois, quatre ou cinq critères. On trouve ainsi : la compétence, l'initiative créatrice, et la «finalité» (responsabilités). On trouve aussi la complexité des tâches, la responsabilité, l'autonomie ; ou encore la technicité (complexité, variabilité, simultanité), l'organisation et l'autonomie. Ce dernier critère, inspiré des travaux d'Eliott Jacques peut être utilisé, à lui seul, pour déterminer la cotation d'un poste.

Ces méthodes sont surtout employées pour l'analyse des postes de cadres. Elles sont intéressantes, dans la mesure où elles ne se donnent pas pour objectif de quantifier, mais de ranger selon un choix de critères, subjectif et reconnu comme tel, sans se dissimuler sous des apparences rigoureuses. Cependant, cette franchise introduit sa propre critique, tant que ces critères et leurs différents niveaux ne seront pas sérieusement justifiés.

V. Les systèmes d'appréciation du personnel (1)

Dans quelques entreprises, l'évaluation des postes est complétée par un système d'appréciation du personnel. De manière générale, les entreprises ont répondu très succinctement à la question 17 relative à la mise sur pied d'une méthode d'appréciation des individus destinée à être mise en correspondance avec l'analyse de postes. Arrivant en fin de questionnaire, la formulation n'était peut-être pas assez explicite et les réponses concernent à la fois la notation du personnel et l'appréciation des caractéristiques des individus en fonction des emplois à pourvoir. Seul le deuxième cas nous intéresse.

Les informations concernant les individus sont rangées en fonction des mêmes critères que celles concernant les postes de travail : possibilité de fournir tel type d'effort physique ou mental, contre-indications médicales diverses, initiative, imagination, etc . . . Ces différentes composantes peuvent être repérées à partir de tests psychologiques ou de tests de personnalité. On peut aussi tenir compte du passé de l'individu ou de ses aspirations. La mise en place de ces techniques d'ajustement entre offre et demande au niveau de chaque poste se fait dans le cadre d'une formalisation de la gestion du personnel. Le parallélisme entre les informations recueillies permet en effet de fixer des règles pour l'affectation et la sélection du personnel tout en facilitant ces opérations.

(1) La revue «Personnel» a publié un numéro spécial sur les systèmes d'appréciation, mai 1969, n° 124

Dans l'échantillon, deux entreprises seulement ont développé un tel système. Plus nombreuses sont celles qui en utilisent une partie, surtout dans les métiers à prédominance manuelle, où les efforts physiques sont importants et les conditions de travail pénibles, l'analyse du poste est utilisée pour la présélection, soit au moment de la visite médicale (4 entreprises), soit au moment de la passation de tests psychotechniques (2 entreprises).

En dehors de ces exemples, une vingtaine d'entreprises signalent qu'elles utilisent un système d'appréciation qui, dans sa forme la plus évoluée devient un système d'orientation de carrières.

De nombreuses modalités peuvent être envisagées :

a) La notation peut être globale ou analytique. Elle peut se résumer à une seule question : «Etes-vous content de X ? ». ou énumérer un certain nombre de points sur lesquels un jugement est porté : rendement en quantité et en qualité, exactitude, assiduité, relations avec la maîtrise, les subordonnés, etc. Le notateur associe une note à chaque élément

Les éléments à noter sont quantifiables ou non. Lorsqu'ils sont quantifiés, la notation gagne en objectivité. Dans cette perspective, l'application d'un système de notation peut entraîner la fixation d'objectifs précis pour une période à tous les niveaux de la hiérarchie.

b) La notation peut être le fait d'un seul notateur ou d'un groupe. Le supérieur ou les supérieurs de l'individu doivent porter un jugement sur son travail. Le seul cas de notation de groupe que nous connaissions s'applique uniquement aux cadres. Une telle procédure suppose qu'il existe déjà une fixation collective des objectifs et une appréciation des raisons qui expliquent pourquoi ils ont été atteints ou non. La fixation des objectifs étant collective, il est normal que la recherche des raisons de succès ou d'insuccès le soit aussi.

c) Lorsque la notation est effectuée par un seul notateur, elle peut être communiquée à l'individu ou être directement versée au dossier.

d) La notation peut avoir lieu dans le cadre d'un entretien où le subordonné peut faire part des griefs qu'il peut avoir contre l'encadrement ou la manière dont les ordres lui sont transmis. C'est dans un tel entretien qu'on peut tenir compte des désirs de changement de poste ou de formation des individus. Il semble difficile d'éviter tout aspect moralisateur transformant l'entretien en règlement de compte ou en «compte de conscience». Même sans aller jusque là, une telle perspective est le résultat d'un glissement de la simple technique de gestion qui compare les résultats aux objectifs à un moyen d'intégrer le personnel à l'entreprise.

En définitive, l'appréciation est le seul moyen de savoir si les décisions de sélection et d'embauche ont été prises à bon escient : elle juge de l'individu au poste. Même lorsqu'elle est systématique, elle ne reprend pas forcément les catégories élaborées lors de l'étude de poste. Il se peut très bien que les critères choisis pour comparer les postes entre eux ne conviennent plus lorsqu'il s'agit de juger de l'adéquation d'un individu à son travail. Antérieure à la qualification du travail, l'appréciation peut utiliser ses résultats pour améliorer ses performances mais ne lui est pas entièrement liée.

CHAPITRE IV

COMPTE RENDU D'ENQUETE DANS 5 ENTREPRISES

Pour compléter les informations figurant dans les réponses à l'enquête postale il a paru nécessaire de faire des enquêtes directes. Les réponses à un questionnaire sont rarement homogènes. Elles dépendent en effet d'une série de facteurs qu'il est absolument impossible de mesurer ; ils sont d'ordre objectif - maîtrise du sujet par le répondant - et subjectif - circonstances dans lesquelles se déroule la réponse.

L'enquête directe n'échappe pas à toutes ces difficultés mais l'enquêteur peut au moins s'assurer de la bonne compréhension des questions et éventuellement les préciser.

Mais ces enquêtes avaient aussi pour but d'aller plus loin que les questionnaires. La simple description d'une méthode de qualification, son apparente rigueur ou ses incohérences, la liste des critères de cotation et les valeurs qu'on peut leur attribuer ne renseignent pas beaucoup sur les possibilités réelles de la qualification du travail dans l'entreprise. De fait, les entretiens ont révélé que des méthodes d'inspiration proche pouvaient donner, selon le contexte où elles s'appliquaient des résultats différents. Il est apparu aussi que le résultat de la qualification n'était pas unique et simple mais qu'il fallait prendre en compte les modifications qui étaient apportées à l'ensemble des relations et de l'organisation dans l'entreprise. Nous n'avons pas fait une analyse en profondeur des conséquences de l'introduction de la méthode de qualification dans l'entreprise. Nous avons voulu simplement en saisir mieux le contenu à travers son fonctionnement. A cet effet, nous avons eu un entretien généralement avec la personne qui avait répondu au questionnaire postal. Il s'est agi respectivement du chef du service des relations sociales, du chef du service qualification, du chef des services sociaux, du chef du service emploi, du chef du personnel et de son adjoint.

La grille d'entretien adoptée a été la suivante :

- renseignements généraux sur l'entreprise, ses produits, ses marchés. Organigramme. Organisation de la production (1) :

- raisons de l'introduction de la méthode de qualification :

- . qui a donné l'impulsion ?
- . quels problèmes étaient posés ?
- . raisons du choix de la méthode.
- . procédure d'introduction et résistance.

- application de la méthode :

- . qui participe à la description des fonctions ?
- . qui effectue la cotation et la valorisation des critères ?
- . comment s'effectue la révision des fonctions ?
- . nécessité et raisons de la révision de la méthode
- . utilisation des résultats par les différents services.

La suite est une présentation méthodique et systématique des résultats en 6 points.

- présentation de l'entreprise
- la place du service qualification dans l'organisation
- les caractéristiques de la méthode
- l'attitude des syndicats devant la qualification du travail
- les conséquences de l'introduction de la méthode
 - . sur l'organisation des postes de travail
 - . sur les salaires
 - . sur la formation
- qualification et affectation du personnel.

I. Présentation de l'entreprise

Le tableau suivant résume la nature du produit, le processus de fabrication, la nature du client.

(1) Nous n'avons jamais demandé la structure par qualification des ateliers, ni le type des machines utilisées afin de ne pas alourdir les entretiens.

	Nature du produit	Processus de fabrication				Nature du client
		Unité ou lots	Petites séries	Grandes séries	Masse	
A	Plaques réfractaires pour fours de verrerie et de sidérurgie	●				Industrie
B	Roulements à billes et éléments roulants			●		Industrie
C	Aciers spéciaux : production et usinage		● (1)			Industrie
D	Détergents et produits de toilette					Grand public
E	Extraits de tanin Panneaux fibres de bois				● ●	Industrie Industrie et grand public.

Les cinq établissements dépendent de groupes importants. D est la filiale d'un groupe américain. A et B sont des usines en amont des fabrications principales du groupe auquel elles appartiennent ; elles ont cependant d'autres clients et inversement le groupe peut s'approvisionner ailleurs.

A détient un quasi monopole en France dans sa spécialité.

La répartition des effectifs par grandes catégories professionnelles est la suivante :

Entreprise	A	B	C	D (2)	E
Ingénieurs et cadres	60	188	41	215	12
Agents de maîtrise		191	102	385	24
Techniciens et dessinateurs	224	395	147	-	-
Employés	149	375	105	225	54
Ouvriers	1 171	2 708	1 279	205	450
TOTAL	1 604	3 857	1 674	1 030	540

II. La place du service qualification dans l'organisation.

Pour bien situer le service qualification dans l'organisation, il faut réunir des observations sur plusieurs points :

(1) Sauf pièces estampées : grandes séries

(2) La forte proportion de cadres et d'employés vient du fait que le siège social et l'unité de production forment un seul établissement. Une autre usine est distante de 30 km. Elle compte 1 050 salariés principalement ouvriers et agents de maîtrise dont les effectifs ne figurent pas dans ce tableau. L'équipe de vente qui occupe 350 personnes a été comptabilisée avec les agents de maîtrise.

- l'organigramme hiérarchique. Il est le reflet des lignes de commandements. Il faut souvent compléter les renseignements pris sur le document officiel qui trace l'organigramme par des informations sur les missions et attributions des services.

- les relations réelles qui constituent le fonctionnement concret du service : la manière dont s'opère le contrôle du travail, les relations en amont et en aval avec d'autres services. Sur ce point le contenu des méthodes et la valeur des éléments recueillis seront différents selon l'utilisation qui peut être faite. Nous y reviendrons d'ailleurs plus longuement.

- les attributions antérieures du chef de service. Elles contribuent à donner une physionomie particulière à la fonction qu'ils occupent et au service qu'ils dirigent.

Il s'agit en effet de postes où le cadre général des responsabilités est défini de manière large, et pour atteindre ces objectifs différents moyens pourront être utilisés selon les préoccupations antérieures de l'individu ou les conduites qu'il aura apprises. Cette dernière notation explique des liaisons qui existent dans certaines entreprises et pas dans d'autres. C'est ainsi qu'un chef de service qualification passant au service formation saura ce qu'il peut attendre des analyses de postes faites à l'occasion d'études de qualification du travail. En fonction de cette expérience et des liens personnels qu'il a gardés avec ce service, il fera plus ou moins appel à lui.

Dans chaque entreprise l'étude de ces différents phénomènes demanderait un séjour beaucoup plus long que celui que nous avons fait, permettant des entretiens plus nombreux et l'élaboration d'instruments de mesure de la circulation de l'information sous toutes ses formes d'un service à l'autre. En réalité, il n'est pas certain que pour notre objectif cela soit nécessaire et nous nous bornerons à présenter l'essentiel des notations que nous avons pu relever.

- Entreprise A

Gestion du personnel décentralisée. Recrutement par le chef direct à tous les niveaux. Cette procédure entre dans une politique de répartition des responsabilités et permet de raccourcir le circuit action - contrôle. Lorsque c'est le service du personnel qui embauche, la maîtrise peut donner comme raisons des résultats moyens une mauvaise embauche. Dans le cas d'une embauche décentralisée, cela ne peut plus être le cas. Si un individu embauche mal il peut s'en rendre compte rapidement et prendre des dispositions en conséquences. Si cela risque de mettre en question la marche du service, il se peut qu'on enlève la possibilité d'embaucher à un individu. De même que l'embauche, le reclassement est aussi confié à la maîtrise.

Dans cette organisation, le service des relations sociales apparaît comme régulateur et une bourse de l'emploi dans les mouvements de personnel. Il attire en particulier l'attention des services sur l'équilibre de leur structure d'emploi. La règle est en effet que tout individu doit avoir des possibilités de promotions sinon le mécontentement qui en résulte peut être à l'origine de conflits. La comptabilité des procédures de promotions dans un service avec la structure de l'ensemble du personnel de l'entreprise n'est pas toujours assurée et c'est un des points qui doit être surveillé.

Le service qualification est sous la dépendance directe du chef du service des relations sociales : c'est plus une division qu'un service particulier.

Le chef du service des relations sociales a une bonne expérience professionnelle de l'évaluation du travail. Il organise la formation.

- Entreprise B

La direction du personnel et des relations sociales comprend 4 départements : Personnel - Etudes et formation - Relations sociales et conditions de travail - Services généraux.

Le service qualification du travail fait partie du département Etudes et formation.

Tout le personnel (5 personnes) employés en qualification a fait un stage sur machine. Ce stage semble avoir 2 objectifs : permettre au futur analyste d'expérimenter de l'intérieur les situations qu'il devra analyser ; abaisser la barrière entre cols blancs et cols bleus pour faciliter le travail ultérieur de l'analyste. Ce stage permet ensuite d'utiliser une méthode d'analyse beaucoup plus « participative » que dans d'autres entreprises.

Le service qualification ne gère pas les salaires. Il communique juste les classes de cotation. C'est le chef hiérarchique qui fixe le salaire. En juillet et en décembre il peut faire réviser le salaire de ses subordonnés. Mais il faut que l'augmentation demandée ne soit pas supérieure à ce qui est permis par la classe de cotation correspondant au poste de subordonné.

- Entreprise C

Le directeur des services sociaux supervise les divisions formation, sécurité études de postes, informatique, etc . . . Il assure directement la responsabilité de ces différentes divisions. Il ne semble pas y avoir de définition fonctionnelle stricte des différents départements. Alors que la production utilise déjà les services d'un ordinateur extérieur pour les calculs et la programmation, le service informatique vient de se créer dans les services sociaux pour la gestion des salaires

- Entreprise D

Le département des relations sociales est composé de 4 services : Administration du personnel, Formation permanente, Services généraux, Services de l'emploi (recrutement et qualification).

Le fait de réunir dans un même service recrutement et qualification marque bien la volonté de l'entreprise d'utiliser les résultats de l'évaluation des postes de travail pour constituer les profils des titulaires.

- Entreprise E

C'est une entreprise de taille moyenne (500 personnes) qui regroupe plusieurs fabrications produites par deux sociétés. Tout le personnel qui ne s'occupe pas directement de la fabrication est commun aux deux sociétés. Les services centraux administratifs et commerciaux sont à Paris.

La mise en place de la qualification du travail s'est faite indépendamment des autres établissements de la société.

III. Les caractéristiques des méthodes employées.

3-1. Les 5 enquêtes que nous présentons n'ont pas pour but de présenter un panorama général des méthodes de qualification. Elles servent cependant à faire ressortir quelques points importants.

Il y a souvent une situation de crise qui détermine l'introduction d'une méthode de qualification du travail. Les salaires existants à un moment sont le fruit d'une histoire et peuvent ne plus correspondre à la charge en travail et responsabilité du poste correspondant. Il en résulte une anarchie des revendications de hausse de salaire. C'est pour résoudre ce conflit permanent que l'entreprise introduira une méthode de qualification.

A partir de là, l'entreprise peut utiliser cet outil pour rationaliser la gestion du personnel. L'entreprise B par exemple prolonge l'analyse et la cotation du poste par l'appréciation du personnel qui peut servir de point de départ à la formation.

- Pour répondre à l'accusation d'attribuer des salaires de façon tout à fait arbitraire, l'entreprise veut mettre en œuvre une technique objective. Mais la compréhension de l'objectivité varie d'une entreprise à l'autre. Pour les uns, la garantie de l'objectivité est le fait que l'analyste va travailler seul et que son jugement ne pourra être mis en doute. Pour les autres... l'objectivité est un leurre et ce qu'il faut rechercher, c'est un accord sur le classement des postes les uns par rapport aux autres. Selon que l'entreprise sera d'un côté ou de l'autre, le déroulement de l'opération «qualification» et les équipes qui la conduisent ne seront pas les mêmes.

- Si la qualification était une technique vraiment objective, il serait possible ensuite de faire des comparaisons inter-entreprises et d'être sûr, que le poste étalonné (x, y, z) dans une entreprise est bien le même que celui étalonné (x, y, z) dans une autre entreprise. Mais si toute qualification repose sur un accord dans l'entreprise, il sera quasiment impossible «d'exporter» les résultats de la qualification. C'est probablement au moment de la cotation que le coefficient entreprise intervient le plus.

- Dans ces conditions les résultats de la qualification du travail sont autant à chercher du côté de la modification de l'organisation que du côté de l'obtention d'une structure «objective» des emplois dans l'entreprise. La manière dont est appliquée la méthode est aussi importante que son contenu. Les descriptions qui suivent le confirment très nettement.

- Entreprise A

La décision d'analyse prise en 1961 concerne uniquement les postes ouvriers (sauf ouvriers d'entretien).

L'appartenance au groupe Saint-Gobain avait permis des contacts avec une société d'organisation. Celle-ci installe la méthode en un an et forme un spécialiste dans l'entreprise.

La décision émane de la direction. Elle a pour objectif de donner une structure formelle aux salaires.

Les éléments de l'analyse et de la cotation ne sont pas communiqués aux titulaires du poste. Leur élaboration relève des analystes seuls. Cela part du principe que l'analyste est capable d'évaluer les postes et que sa «retraite» lui permet d'atteindre à l'objectivité. C'est un point intéressant qui sera perçu de manière très différente dans les autres entreprises.

Dans l'entreprise A, la pratique sur ce point va évoluer et l'on assiste au mouvement suivant :

1961 - 1965 : Implantation de la qualification du travail par la direction seule.

1966 - 1970 : Essai de participation «octroyée» qui aboutit à un conflit permanent sur la cotation et sur la méthode : les pondérations sont constamment remises en question par les syndicats.

1971 : Retour à la cotation unilatérale et autoritaire ; seul le coefficient final est communiqué. Pour éviter des demandes de révision de cotation trop nombreuses et désordonnées, le poste n'est pas analysé seul mais dans un ensemble. Deux méthodes de regroupement des postes étaient possibles : regrouper ou bien tous les postes d'un atelier, ou bien les postes jugés relativement semblables : par exemple les caristes de tous les ateliers. La solution retenue est un compromis.

Il apparaît nettement que la qualification entre dans une stratégie globale de gestion du personnel, visant à la canalisation des revendications sur les salaires afin d'éviter les conflits trop aigus.

La technique d'analyse des tâches a évolué dans le temps : dans la deuxième phase indiquée plus haut, elle comprenait un certain nombre d'opérations successives.

- observation du travail : lorsqu'il existe plusieurs titulaires pour un poste, l'analyste les voit tous pour ne pas omettre d'élément important d'un poste.

- rédaction de l'analyse : caractéristiques générales et description détaillée. Le document comprend deux parties : description des tâches - exigences requises.

- la partie qui concerne les exigences requises fournit la base de la cotation.

- ce document (analyse - exigences - cotation) est remis à l'encadrement qui peut le discuter. Il se peut en effet que l'organisation du poste telle qu'elle est perçue par un observateur extérieur et indépendant diffère de celle qui est voulue par l'encadrement.

- le dossier est ensuite remis aux intéressés. A ce niveau il n'y a presque jamais d'observation de leur part. Cela procède soit de la tactique soit du manque de formation. Le travailleur de base n'exprime pas directement son désaccord à la maîtrise mais au délégué du personnel. C'est un bon exemple de structure de communication dans l'entreprise et d'attribution de rôles.

Le poste d'analyste est considéré comme un poste de formation privilégié (1). On y passe de 2 à 5 ans. Le titulaire est recruté soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise. Il n'est pas classé cadre. Le taux de rotation élevé s'explique par une certaine « usure » du titulaire qui doit justifier son analyse à la fois vis à vis de l'encadrement, de la direction et vis à vis des salariés.

- Entreprise B

C'est en 1955 que la décision de mettre en place une méthode de qualification du travail ouvrier, basée sur le langage des aptitudes est prise.

Les différents documents - analyse et grille de cotation - sont communiqués aux intéressés.

Huit ans plus tard, les postes de collaborateurs sont évalués à l'aide d'une méthode basée sur le langage des communications. Il était difficile en effet de saisir une fonction complexe et variée dans un langage qui a pour base la matérialité des tâches accomplies.

En 1970, la méthode basée sur le langage des communications est élargie aux ouvriers car même pour eux, le système basé sur le langage des aptitudes n'est pas de nature à rendre compte de toutes les opérations mentales que l'on doit accomplir même dans le cadre d'un travail manuel. Cet élargissement du champ d'application de la méthode s'accompagne d'une réorganisation. Le personnel ouvrier est géré depuis 1970 par le même service que le personnel collaborateur.

Procédure d'analyse et d'évaluation

On distingue plusieurs étapes.

- définition de la fonction établie en commun avec l'encadrement et le titulaire du poste. Cette définition permet de bien situer le poste dans l'organigramme fonctionnel. Ce point de départ permet de faire participer tout de suite les différents partenaires. Le service qualification a élaboré ainsi lors de la mise en place ou des révisions successives de la méthode une série d'organigrammes correspondant à la réalité des relations.

- entretiens avec l'encadrement et l'intéressé pour une information sur la technique de qualification.

- analyse proprement dite sur le lieu de travail. Pas d'observation systématique mais entretien avec le titulaire : l'analyste participe au travail de l'ouvrier lorsque celui-ci est sur une chaîne et ne peut pas arrêter son travail. Cette phase peut durer de 1 h 30 à 8 h.

Dans le cas de plusieurs postes semblables, le groupe des titulaires désigne l'individu dont le poste est le plus représentatif. Tous les postes seront vus par la suite plus rapidement.

- rédaction de l'analyse

- l'analyse est ensuite communiquée au chef direct et au titulaire. Lorsque l'accord est fait sur un texte, il ne peut être modifié unilatéralement.

(1) Connaissance des rouages et de l'organisation de l'entreprise. Prise de conscience des rapports de force. Formation de la personnalité

- puis le service qualification effectue la cotation qu'il communique à la hiérarchie.

- la hiérarchie communique enfin le résultat aux intéressés. Le service qualification assiste à l'entretien pour expliquer les aspects techniques de la méthode.

En ce qui concerne le fonctionnement de la qualification, il faut remarquer le rôle de l'encadrement. Ce rôle a posé des problèmes car des spécialistes de la technique ne veulent pas s'occuper de problèmes de gestion de personnel et préfèrent les voir confiés à quelqu'un qui n'a pas à exercer de commandement hiérarchique.

La cotation est très liée au salaire et l'encadrement préfère que ce soit un service fonctionnel qui en prenne l'entière responsabilité.

En contact permanent avec le salarié, la maîtrise, pense-t-elle, surrisamment d'occasion de conflit sans y ajouter des questions de salaires.

Mais l'entreprise a préféré respecter le principe de gestion selon lequel tout ce qui concerne un individu doit passer par un seul responsable.

C'est ainsi que lorsque les ouvriers ont demandé l'introduction de nouveaux éléments dans la méthode, le service qualification a fourni des schémas d'analyse à la maîtrise qui a dû prendre position sur la nécessité de l'étude et sur ses résultats. Les domaines d'intervention ont ainsi été délimités : le chef hiérarchique donne le résultat de l'analyse. Le service qualification n'est présent qu'en tant que technicien.

- Entreprise C

La méthode de qualification s'est mise en place de manière tout à fait empirique depuis un peu plus d'un an.

Trois objectifs sont visés :

- créer des classifications équitables par rapport aux différents travaux, à l'intérieur de chaque atelier.

- harmoniser les classifications et les salaires entre ateliers.

- clarifier le système de paye pour pouvoir le programmer.

1970 marque le début des analyses de postes. Elles ont pour origine des grèves perlées dans un atelier dont les membres revendiquent des salaires supérieurs aux autres ateliers.

Un organisme extérieur est appelé pour présenter une proposition d'analyse des postes. Les travailleurs refusent toute analyse « car il est impossible d'analyser de l'extérieur un poste en disant ce qui est nécessaire pour l'occuper correctement ».

La détérioration du climat oblige à trouver un compromis. Avec l'accord des délégués, qui prennent alors conscience des possibilités que va leur donner la qualification du travail, le directeur des services sociaux forme une commission composée du chef de service et des agents de maîtrise. Les syndicats n'y siègent pas, ils sont quelquefois présents en tant qu'observateurs. On remet aux membres de la commission les barèmes de cotation et le tableau récapitulatif des critères.

Habituellement, la cotation n'est pas précédée d'une analyse. Chaque membre de la commission fait une cotation personnelle critère par critère. En réunion, les notes sont ensuite données à l'unanimité. Une description détaillée du poste n'a lieu que s'il y a désaccord entre les membres de la commission. Ainsi, pour les réunions de cotation, la maîtrise d'un atelier est rassemblée.

L'harmonisation entre ateliers est assurée par l'animateur du service qualification.

- Entreprise D

La méthode est d'introduction ancienne (1955), importée des U.S.A. de la maison mère. Elle ne concerne que les ouvriers.

L'objectif était de classer les postes les uns par rapport aux autres ; d'où la création d'un manuel de qualification, toujours utilisé, démarqué du modèle américain. La cotation résulte de l'application d'un système analytique par points : les pondérations n'ont pas été prises telles quelles. Le total général donne le niveau de qualification que l'on fait correspondre aux appellations classiques (O.S., O.P.).

Avec la création d'un second établissement, des problèmes de comparaison de poste se sont posés et le dynamisme du fonctionnement de la méthode est assuré par cette comparaison d'une usine à l'autre.

Une information systématique des ouvriers a été faite.

L'analyse concerne tous les postes de travail. Elle est effectuée par le chef hiérarchique immédiat et un analyste qui a été recruté à l'extérieur, de l'entreprise pour ce travail (CNAM 3 ou 4 ans d'expérience). L'analyse est rarement communiquée au titulaire. Elle résulte d'une observation pure et simple.

Après rédaction, le document est adressé aux membres du comité d'évaluation pour être discuté en commission.

Ce comité est composé du directeur de l'établissement, du chef du personnel, de l'analyste, d'un délégué du personnel.

A ces membres qui figurent dans toutes les commissions s'ajoutent l'encadrement des titulaires du poste évalué : contremaître, chef d'atelier, ingénieur responsable.

Après une discussion sur l'analyse qui peut mener à des réajustements dans l'organisation (1), on met en commun les cotations qui ont été élaborées antérieurement par

(1) Ces réajustements sont mineurs et visent l'attribution d'une tâche ou d'une décision particulière.

les participants. Les décisions sont prises à l'unanimité. Pour que la cotation soit plus facile et plus homogène, on utilise des postes repères. Cette pratique permet d'adopter un langage commun surtout pour les critères pour lesquels il n'existe pas d'instrument de mesure. A chaque plage de points méthode correspond une classe de qualification qui permet de retrouver la convention collective.

Depuis 3 ou 4 ans le service des relations sociales essaie de transposer la méthode de qualification des postes ouvriers aux fonctions non manuelles.

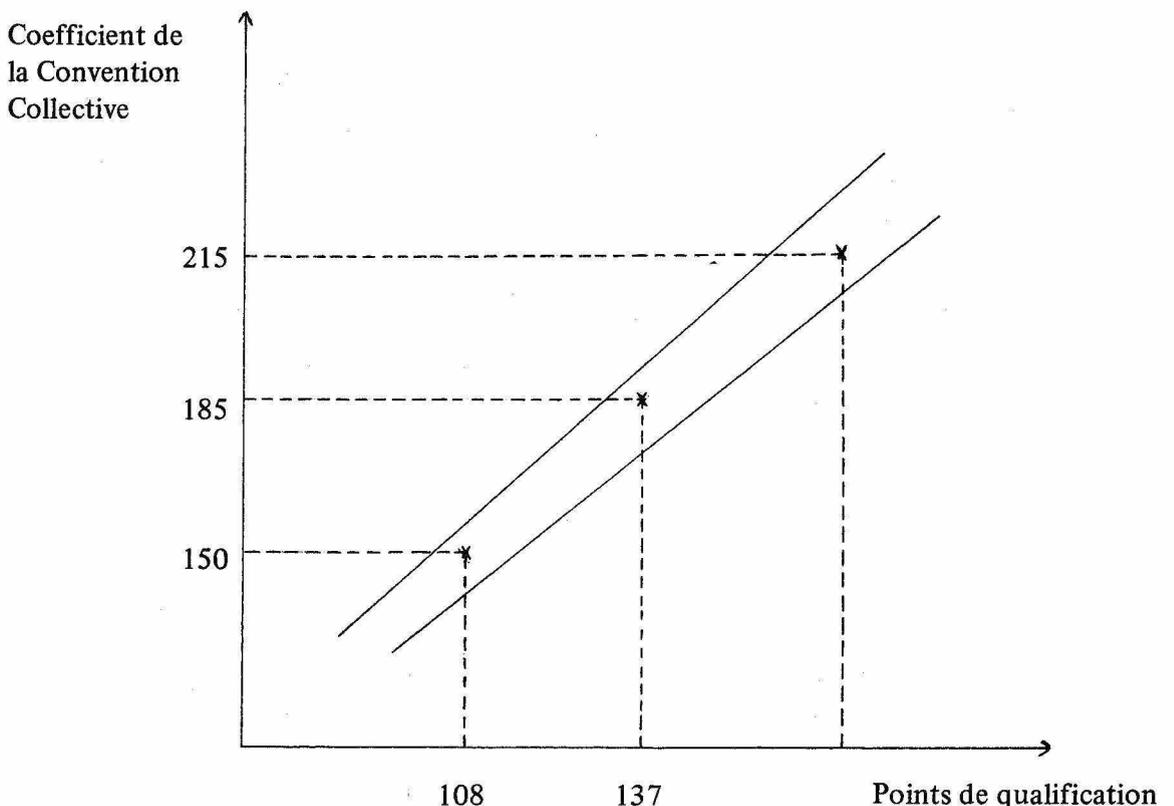
La difficulté est d'obtenir une grille de cotations qui permette de bien classer les unes par rapport aux autres l'ensemble des fonctions d'ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise). Beaucoup de ces fonctions ont un contenu réel différent de celui des fonctions semblables figurant dans la Convention Collective ; au cours du temps on avait procédé par assimilation.

La méthode a consisté à établir une plage de correspondance entre l'échelle convention collective et l'échelle des coefficients résultant de l'application de la méthode. Pour cela on a choisi un certain nombre de postes témoins sur lesquels on pouvait se mettre d'accord et dont le contenu dans l'entreprise correspondait à la Convention Collective.

Par exemple :

Employé de bureau 1er échelon	coefficient	150
Secrétaire	coefficient	185
Agent de maîtrise	coefficient	215 ... etc

L'analyse de 85 postes a permis de construire une plage de correspondance entre les points attribués par la méthode et le coefficient de la convention collective. On obtient alors un graphique du type suivant :



La ligne moyenne permet de classer dans l'échelle Parodi les autres postes en fonction du nombre de points obtenus par l'application de la méthode.

L'extension aux cadres n'est pas envisagée. En effet, il faudrait renouveler complètement la méthode : critères et pondération. La possibilité d'avoir une méthode unique pour toutes les catégories semble encore hors de portée.

- Entreprise E

En 1959, à la suite d'une demande des délégués du personnel, la direction accepte le principe de l'introduction d'une méthode.

Cette revendication des délégués résultait uniquement d'une question de salaires (l'activité de l'usine étant nouvelle, les postes de travail étaient mal connus et les salaires avaient été attribués plus ou moins au hasard).

Il n'y a eu aucune opposition syndicale (les délégués du personnel étant pour la plupart syndiqués). La C.G.T. généralement hostile à l'introduction d'une méthode, s'est alignée sur la C.F.D.T. qui est majoritaire et qui accepte la pratique de la qualification du travail.

L'étude a duré deux ans, et c'est en janvier 1961 que l'application de la méthode a été effective.

La liste des postes analysés établie avec la commission d'étude (1) en réunion du comité d'entreprise, comptait 50 postes des ateliers de fabrication et de la chaufferie. A la demande des organisations syndicales 3 révisions ont eu lieu : en 1964, 1968 et en 1971.

- au cours de la dernière révision 71 postes ont été revus ou étudiés pour la 1ère fois :

. 11 postes ont fait l'objet de modifications de cotations qui ont entraîné un gain de points, soit que l'ensemble des tâches soit considérées comme changées, soit que le « consensus » se fasse sur un nouveau total.

. 13 nouveaux postes ont été étudiés dont :

2 postes dont la physionomie s'est complètement transformée depuis la précédente étude de postes.

4 postes qui n'existaient pas lors de la précédente étude de postes.

7 postes qui n'avaient pas encore été étudiés.

Pourquoi ces révisions ont-elles été demandées ?

(1) Elle comprend : la direction, les chefs de service et la maîtrise du poste, le médecin du travail, 5 représentants ouvriers, les délégués syndicaux, 1 responsable du comité d'hygiène et de sécurité, le chef du personnel, les agents responsables de l'analyse et chargés de la préparation du travail sous la responsabilité du chef du personnel.

3 sortes de raisons poussent les syndicats à demander une révision :

- Installation de machines nouvelles : la dernière révision semble avoir pour origine l'installation de nouvelles coupeuses de bois qui demandent beaucoup plus d'attention et qui transforment ainsi la physionomie du poste. La nouvelle installation peut créer de nouveaux postes qui demandent eux aussi une analyse.

- Modification des attributions : même sans impulsion explicite de la direction, les attributions peuvent se modifier, et les syndicats réclament alors une révision du poste. L'exemple qui nous a été donné est celui de l'encolleur qui progressivement (son contremaître étant seul au courant) s'est occupé de décharger les citernes de colles, tâche qu'il n'avait pas à faire auparavant.

- Augmentation de la production : l'idée des syndicats a semblé être la suivante : la production était de x unités, elle a maintenant triplé et les salaires n'ont pas changé ; étant donné qu'il y a eu peu d'améliorations techniques, et que le personnel est très stable il y a eu certainement une modification des cadences qui mérite révision . . .

Lorsqu'une révision est demandée, ce n'est pas pour l'ensemble des postes, mais chaque fois la direction a préféré reprendre l'ensemble des analyses, pour éviter les distorsions dans les classifications.

- Postes mal cotés la première fois, nouveau «consensus».

L'analyse comprend 3 phases essentielles :

- a) Etablissement de la liste des postes à étudier.
- b) Description et analyse des postes.

L'originalité de cette phase est à noter : au lieu de faire une description détaillée de l'emploi, en énumérant les tâches à accomplir, comme on procède généralement, les analystes ont fait :

- une description sommaire des attributions principales de l'emploi ;
- une description détaillée par critère. Ainsi, en face des 16 critères retenus figurent les tâches de l'emploi qui font appel aux éléments de qualification que les critères sont censés recouvrir :

Lorsque plusieurs postes étaient semblables un compromis a été établi : tous les postes ont été étudiés et les critères les plus favorables de chacun ont été retenus pour qualifier le poste.

- c) La cotation des postes.

La liste des critères a été déterminée en fonction des stages faits par les analystes dans d'autres entreprises et en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Elle a fait l'objet de négociations avec les syndicats, et n'a soulevé que quelques contestations.

Chaque famille de critères se voit affecter une pondération :

. Effort physique	23
. Conditions de travail	18
. Exigences professionnelles	26
. Responsabilités	<u>33</u>

100

A l'intérieur des familles, les critères se voient affecter un coefficient.

Ces pondérations ont été étudiées et déterminées en commission, mais au total une quinzaine d'essais ont été nécessaires pour aboutir à une classification qui ne «révolutionne» pas la hiérarchie déjà existante.

Une double pondération a été appliquée : par critère et par famille, ceci pour différencier les critères qui avaient une même pondération globale et qui appartenaient à deux familles de critères différentes.

Par exemple les deux critères «déplacement» et «insalubrité» ont une même pondération globale de 4. Mais le deuxième critère appartient à une famille qui est seulement pondérée par 18 alors que l'autre critère appartient à une famille pondérée par 23. La pondération de ces deux critères sera :

déplacement :	23	4	=	27
insalubrité :	18	4	=	22

La grille de cotation ainsi déterminée en 1961 reste encore intacte aujourd'hui. A ce propos, il semble que les syndicats soient hostiles à toute modification, car ils sont habitués à ce barème et ils peuvent faire rapidement leurs calculs.

Après la cotation des postes leur rangement est effectué par les analystes ; un poste repère a été mis en relief à chaque rang permettant ainsi la comparaison des autres postes par rapport à celui-ci.

Sur les documents examinés lors de l'enquête, nous avons remarqué qu'à chaque révision, il y avait de nombreuses modifications dans le rangement des postes. Certains augmentaient d'un rang ; d'autres diminuaient.

- les postes pour lesquels le rang diminue sont en général ceux qui avaient un rang élevé

- les postes qui ont vu leur rang augmenter sont ceux qui avaient un rang faible.

Lors des révisions, on a tendance à regrouper les cotations plus qu'à les étirer pour éviter de bouleverser l'ensemble de la classification.

Etablie par les organismes chargés de l'étude, la classification a été proposée aux syndicats ; après quelques modifications, elle a été approuvée.

Conclusion

Le tableau suivant présente les différents participants aux trois étapes de la méthode d'évaluation. La lettre G, désigne l'établissement de la grille de cotation ; la lettre A l'analyse des postes et la lettre C leur cotation.

La troisième colonne du tableau se lit ainsi : dans l'entreprise B, le titulaire du poste, la maîtrise et quelqu'un du service qualification participent à l'analyse ; la grille de cotation a été fournie par un consultant externe ; la cotation revient au service qualification seul.

Entreprise	A	B	C	D	E
Titulaire du poste		A			
Maîtrise		A	C	A,C	
Fonctionnel de l'entreprise	A,C	A,C	A,G,C	A,C	A,C,G
Consultant externe	G (1)	G (2)		G (2)	
Délégué du personnel				C	G

(1) Cabinet d'organisation

(2) Maison mère

3-2 Après cette présentation générale du contexte dans lequel se sont déroulées les analyses, il convient de faire une comparaison du détail des méthodes.

Sur les cinq entreprises une seule applique réellement une analyse en termes de communication. Dans la grille de cotation, 3 critères sont réservés à la transposition directe de cette analyse. Prise d'information, Etablissement du plan, Activités de réalisation.

- la prise d'information distingue plusieurs degrés selon que les informations sont fournies en totalité ou en partie, qu'elles sont évidentes ou qu'il faut les traduire. . .

- l'établissement du plan concerne les modes opératoires à élaborer pour soi et pour autrui. Il peut être imposé ou supposer l'adaptation d'un plan type.

- les activités de réalisation concernent la modification du milieu (activités gestuelles ou intellectuelles).

Les différents degrés sont définis dans un barème de cotation dont nous n'avons pas eu communication.

Les autres entreprises visitées utilisent toutes le langage des aptitudes. Seule l'entreprise A rédige en détail les analyses de poste.

La cotation des critères résulte en général de l'application du barème. Ce dernier reflète les ambiguïtés de la qualification du travail : certains aspects n'en sont pas mesurables et les définitions données aux différents degrés des critères ont une précision toute formelle (1). C'est pourquoi il peut être utile d'associer les degrés des critères à des postes repères.

Dans les 4 entreprises qui nous ont communiqué leur barème de cotation le nombre de critères pour lesquels la notation peut se référer à des éléments mesurables est faible. En ce qui concerne les autres critères, le choix du degré relève de l'appréciation.

Nous avons le tableau suivant :

Entreprise	Nombre de critères	Nombre de critères mesurables	% de l'ensemble des critères
A	11	4	35
C	10	4	40
D	15	3	18
E	16	0	0

Nous retrouvons ici les remarques sur l'objectivité des méthodes de qualification. Il vaut mieux les présenter comme un instrument de discussion pour le classement des postes entre eux que comme une méthode scientifique destinée à mesurer le contenu et la valeur de chaque poste de travail. Comme le note un document qui nous a été communiqué par l'entreprise E : «le choix, le nombre des critères, le rangement ne peuvent prétendre à la vérité totale et à l'objectivité absolue. L'objectivité à laquelle essaye de tendre la méthode n'est pas celle des mathématiques, mais celle résultant du fait que, par le nombre des critères et l'obligation de comparer, dans chacun de ces critères, l'ensemble des postes les uns par rapport aux autres, chaque poste se trouvera, de ce fait, étudié et jugé sous plusieurs aspects, ce qui supprime en partie la trop grande subjectivité d'un jugement global».

Les groupes de critères et la place qu'ils tiennent dans la qualification sont présentés dans le tableau ci-après.

Le regroupement par catégories a été effectué d'après une grille provenant du BIT.

L'enseignement essentiel du tableau est la diversité. Elle tient à tous les facteurs qui ont été mis en évidence lors de l'introduction et de la mise en œuvre de la qualification du travail. L'existence du groupe «divers» est tout à fait significative de l'impossibilité d'enfermer une évaluation de poste dans un schéma préétabli.

(1) Entreprise C. Facteur 1, 3ème degré : lecture de dessins simples, emploi du pied à coulisse, balances, règles graduées, calibres. 4ème degré : lecture de dessins, complexes, emplois de divers instruments de mesure de précision, connaissances techniques solides dans une spécialisation du procédé.

IV. Qualification et attitude des syndicats

L'introduction d'une méthode de qualification a très généralement pour but de fixer la grille des salaires et d'ajuster les rémunérations de chacun sur des critères valables pour tous. Ayant pour finalité la défense des intérêts des salariés les syndicats sont très attentifs à tout élément nouveau qui s'introduit dans le jeu de la discussion pour le modifier. L'évaluation des emplois a pour effet dans ce domaine de canaliser et de mettre de l'ordre dans les revendications. Il s'agit en effet de diviser la qualification du poste en éléments pour discuter de la valeur de chacun d'eux, afin de réaliser un classement de tous les postes dans l'entreprise ou l'un de ses sous-ensembles. Les syndicats peuvent choisir entre deux types extrêmes d'attitudes : refuser en bloc toute collaboration pour pouvoir garder le droit de discuter du résultat global ; jouer le jeu de la discussion à toutes les étapes de la démarche et sur tous les points, en utilisant l'outil que représente la qualification pour faire avancer les revendications. Le délégué syndical fait alors porter la discussion sur un point précis de l'évaluation de manière à faire réviser la cotation du poste, à obtenir ensuite un réajustement dans les autres ateliers dans les postes similaires, et de proche en proche dans toute l'usine.

De manière schématique, les attitudes des syndicats dans les diverses entreprises sont les suivantes :

- Entreprise A

Accord initial, mais très rapidement opposition de principe de la C.G.T. Opposition permanente par remise en cause à toutes les étapes de la méthode : choix des critères, pondération inter et intra critères, cotation finale du poste.

En face de cette opposition systématique :

- la direction ne met plus en discussion les différents résultats intermédiaires mais seulement le résultat final.

- les révisions se font toujours par groupes de postes ; ces décisions sont trop récentes (septembre 1971) pour pouvoir en juger les effets.

- Entreprise B

Introduction ancienne de la méthode (1955). Large information et participation des salariés. Pas de problèmes majeurs avec le Syndicat. Le service qualification apparaît comme un service tampon entre le salarié et la hiérarchie. Cette dernière a en effet tendance à se réfugier derrière la « technique de qualification » pour ne pas avoir à se justifier du niveau de salaire attribué.

- Entreprise C

Introduction empirique d'une cotation des emplois après un essai malheureux d'intervention d'un organisme extérieur. Analyse effectuée par la maîtrise et le service qualification. Il n'y a pas de distinction perçue entre l'opposition du syndicat et l'opposition de l'ensemble du personnel. Le refus de participer à l'évaluation est global et massif.

- Entreprise D

Introduction ancienne (1955) d'une méthode d'évaluation sous l'impulsion de la maison-mère américaine. Pas de problème syndical jusqu'en 1968. Le délégué du personnel participe à l'évaluation. Pas d'opposition de principe à la méthode mais revendications sur des différences de cotation d'une unité à l'autre pour un poste de même niveau.

Si l'on met à part les oppositions de principe, il semble que l'attitude du personnel dépende en grande partie du mode d'introduction de la méthode d'évaluation et des problèmes que cette dernière était censée résoudre. En cela, l'évolution et le fonctionnement de la qualification du travail dans l'entreprise sont aussi intéressants à étudier que la technique même de la méthode.

- Entreprise E

L'action des syndicats s'inscrit dans le cadre d'une très grande stabilité de l'emploi. Il y a très peu de promotions ; la technique et les marchés sont stables (depuis 1968 il existe un tassement de la croissance du chiffre d'affaires) ; la croissance de l'entreprise ne permet pas de créations de postes ; la promotion ne peut être attendue que de départs à la retraite. Le marché local du travail est étroit et le personnel est d'origine paysanne.

La méthode de qualification a été introduite à la demande des syndicats. Ils ont un contrôle sur les barèmes de cotation mais n'interviennent pas dans la cotation elle-même.

V. Conséquences de l'introduction de la méthode

Nous avons noté les conséquences de l'introduction de la méthode de qualification sur l'organisation des postes de travail, sur le système de salaire, sur la formation.

5-1 Organisation des postes de travail

- Entreprise A

Toutes les analyses sont précédées d'une définition de fonction qui **fixe** les limites «verticales» et «horizontales» de la responsabilité ainsi que sa nature.

Les conflits sur les coefficients obtenus ont trouvé leur solution dans une nouvelle répartition des tâches par les individus au sein d'une équipe.

Pour aller au devant de ces conflits, il existe une politique d'enrichissement des tâches : soit horizontalement -un individu peut faire plusieurs tâches de même qualification- soit verticalement -un individu peut effectuer son travail à partir d'instructions plus sommaires, ce qui peut lui imposer, par exemple, de savoir lire un plan. On peut prendre l'exemple du scieur devenu scieur contrôleur. Le sciage consiste à couper des lingots aux dimensions voulues : travail répétitif, sans initiative, bas coefficient. Après chaque scieur, un contrôleur par poste. On a donné au scieur la responsabilité du contrôle en ajoutant un contrôle statistique global. Le poste comporte maintenant des tâches qualifiantes ce qui augmente son coefficient de 10 points. Trois emplois ont été supprimés.

- Entreprise B

Recherche de familles d'emplois rassemblant les postes qui demandent des caractéristiques communes de leurs titulaires. La connaissance de ces familles permet les passages d'un atelier à l'autre en fonction de la charge en travail.

- le service qualification a un moyen de pression dans le refus d'évaluer. Il ne peut en user que parce qu'il se sait fort. Il refuse d'évaluer pour ne pas cristalliser une situation qui peut être le point de départ d'un conflit. C'est ainsi que les postes d'une chaîne de montage nécessitant des formations de 2 heures, 8 jours, 1 jour, 8 jours ont été regroupés en un seul poste d'opérateur montage chaîne conique.

- transformation d'une ligne de postes en équipe où les ouvrières se distribuent elles-mêmes les postes.

- passage au travail en ligne : les rectifieurs.

Au départ, il y avait 4 postes de travail et chaque titulaire avait 4 machines du même type, permettant de rectifier des pièces à des niveaux de plus en plus fins. Chacun fait une étape de la rectification et passe le produit à l'autre pour l'étape suivante. Avec la nouvelle disposition chaque ouvrier fait lui-même les quatre étapes de la rectification ; cela procure plusieurs avantages : gain de matière, recherche des causes de malformations plus facile, gain d'intérêt. Les résultats semblent positifs.

- Entreprise C

Pas d'exemple, sinon une meilleure répartition du travail sur des particuliers (calibriste, fraiseurs à main) où la cotation a fait apparaître 2 niveaux de difficultés très différents dans les tâches qui leur étaient confiées.

- Entreprise D

Pas d'exemple précis. Les réunions de comités de cotation peuvent faire apparaître des incohérences de détail dans l'organisation.

5-2 Le système de salaire.

L'introduction de la qualification provoque ou accompagne la simplification du système de salaire par réduction en particulier du nombre de primes (1).

La mise en ordre du système des salaires mène à une série de mutations pour les individus qui reçoivent un salaire plus élevé que celui qui est associé à l'emploi qu'ils occupent. Lorsque la mutation est impossible, l'individu conserve son salaire mais ne profite d'aucune augmentation jusqu'à ce que l'ajustement ait lieu. A titre d'exemple, on peut citer un document établi par l'entreprise E. Le premier principe stipule que «l'évaluation des postes n'a pas d'incidence sur le niveau général des salaires . . .»

(1) C'est la multiplication du nombre de primes qui aboutissait à avoir des salaires très divers pour un même coefficient.

Les revendications pour le coefficient sont très souvent à l'origine soit d'une réorganisation, soit d'une révision de cotation.

Dans les 5 entreprises, l'opération qualification a eu pour conséquence d'élever de 2 à 5 % la masse salariale. Les pondérations inter et intra critères ainsi que la valeur du point de cotation sont en général choisies pour que ce pourcentage ne soit pas supérieur:

Il est intéressant de noter la manière dont se fait le passage de la cotation à la grille de salaire. C'est la phase de l'évaluation où il rentre le plus d'arbitraire. Il s'agit en effet de ne pas trouver des résultats qui bouleversent la hiérarchie salariale antérieure (1). Plusieurs échelles de cotation sont en général essayées avant d'obtenir un résultat satisfaisant.

- Entreprise B

Il n'y a pas de salaire au rendement. L'évaluation du poste donne directement la majeure partie du salaire.

On regroupe les cotations en classes et à chaque classe correspond une classe de rémunération.

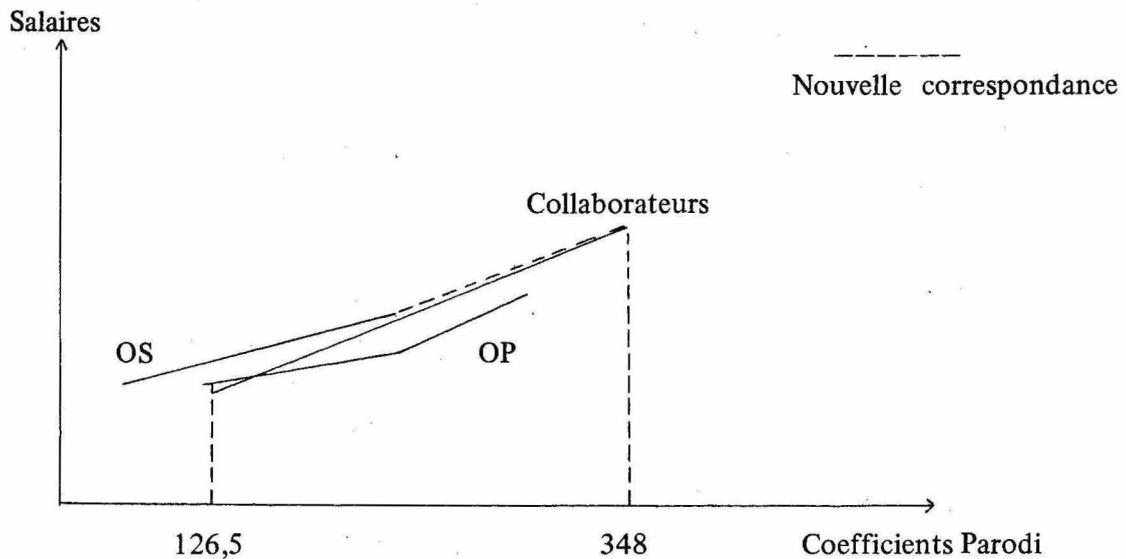
Par exemple	Classe de cotation	Classe de rémunération
IV	121 à 140	6,255 à 6,552
V	141 à 145	6,405 à 6,703
.	.	.
.	.	.
.	.	.
XII	176 à 180	7,355 à 7,633

Le chevauchement des classes de rémunération est de 30 % environ. Il est le reflet du caractère approximatif de la méthode.

Le passage à une méthode unique pour tous les postes d'employés et de collaborateurs a posé un problème de raccordement.

Dans la convention collective les ouvriers horaires ne sont pas classés sur une échelle de coefficients mais sur la base habituelle (OM, OS, OP). Par contre, les collaborateurs mensuels ont chacun un coefficient. Avec le temps, les échelles ont dérivé l'une par rapport à l'autre. Et il se trouvait que sur une certaine plage de points à l'évaluation, les OS étaient payés plus chers que les collaborateurs, eux-mêmes payés plus chers que les OP. Une homogénéisation des salaires a dû être entreprise, puisque le passage de la catégorie OS à la catégorie collaborateur à un poste voisin dans l'échelle des coefficients entraînait une baisse de salaire.

(1) C'est un postulat qui n'a jamais été justifié, tellement il s'imposait à l'esprit des interlocuteurs. La première explication met plus souvent en avant la paix sociale que l'attractivité des différentes catégories du poste.



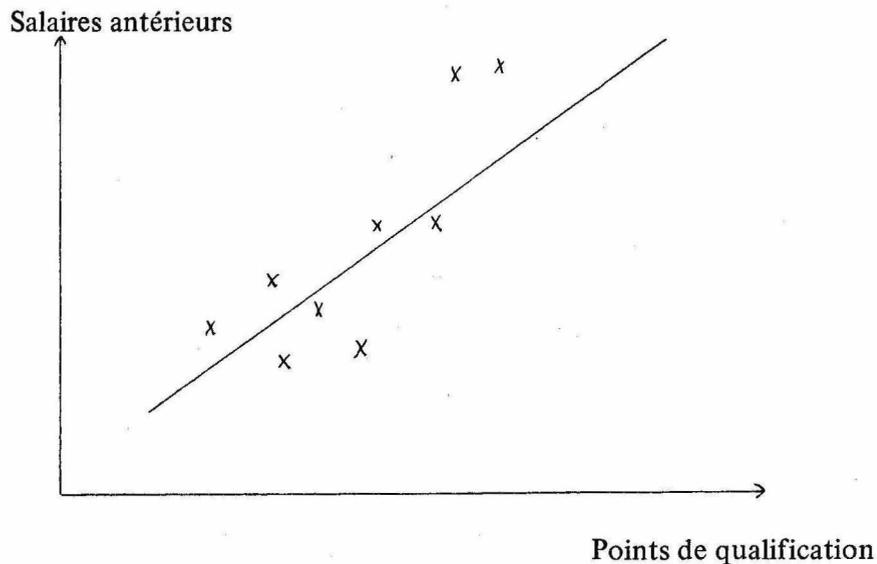
Lorsque la qualification d'un emploi révèle qu'il est sous-évalué, la hiérarchie établit un plan de promotion de x points par an (plan de «rattrapage» de salaire).

Il y a peu de déclassements lors d'analyses qui donnent un poste sur-côté. L'individu est déplacé vers un poste dont la cotation est suffisante pour justifier le salaire perçu.

- Entreprise C

Une grille de passage entre les points obtenus par évaluation des postes et les salaires a été établie de la manière suivante.

Sur un graphique ayant pour coordonnées le nombre de points de qualification d'une part, les salaires antérieurs à l'introduction de la méthode d'autre part, sont portés les différents postes de l'entreprise. Un ajustement linéaire détermine les salaires de base des groupes ; ceux qui sont au-dessous sont remontés, ceux qui sont au-dessus obtiennent une prime «personnalisée» qui se résorbe avec le temps.



Les points de qualification ne comprennent pas les critères se rapportant aux conditions de travail.

Une prime relative aux conditions de travail subsiste. Elle est identique quel que soit soit le groupe de qualification considéré.

La mise en place de ce dispositif doit durer un certain temps et les augmentations de la masse salariale accordées par la direction sont affectées pour 25 % à l'harmonisation des salaires due à la méthode.

La dernière démarche consiste en une harmonisation des salaires entre ateliers.

Pour certains postes, en cumulant l'harmonisation intra atelier et inter atelier, l'augmentation du salaire de base aura atteint 20 %.

5-3 La formation

L'analyse du travail ne peut pas être utilisée de manière systématique pour la formation car elle a des objectifs limités.

Si l'on veut simplement classer les emplois, le détail d'analyse sera moins fin que si l'on veut déterminer les éléments de formation nécessaire au titulaire de l'emploi.

Si pour élaborer la formation nécessaire pour un poste, il faut une analyse spéciale la qualification peut cependant avoir des incidences dans ce domaine, soit directement, soit par le biais d'une réorganisation.

- Entreprise A

La situation de départ est celle de 2 postes différents celui de meuleur et celui de prémonteur. Le meuleur doit vérifier que les dimensions des blocs réfractaires après cuisson et recuisson correspondent bien aux cotes prévues. En cas d'erreurs, ils doivent mettre les blocs aux dimensions voulues (ces blocs peuvent mesurer 1 x 0,8 x 0,2 m et peser plusieurs centaines de kilos) à l'aide de meules spéciales.

Le prémonteur doit ajuster les blocs et construire le four tel qu'il devra être chez le client. Lorsque deux pièces ne s'ajustent pas correctement, il doit les meuler.

Le prémonteur est plus qualifié que le meuleur. La création d'un nouvel atelier entraîne une demande de prémonteurs. Cette qualification n'existe pas sur le marché du travail et habituellement, on estime que la formation de prémonteurs prend 14 mois.

A la suite d'un examen des fiches d'analyses, des similitudes sont mises en évidence entre les postes de meuleurs et les postes de prémonteurs. De fait ces derniers seront recrutés parmi les meuleurs, ce qui permet de raccourcir le temps de formation à 2 mois, concernant essentiellement la lecture de plans.

Cette opération a une double conséquence : faire passer le temps de formation de 14 mois à 2 mois ; faire apparaître un nouveau poste de meuleur-prémonteur (1). Nous avons

(1) Probablement pour des questions de salaire.

là un bon exemple d'éléments de qualification commune à deux emplois - qui ont été mis en évidence à la suite d'un problème de recrutement : rien ne dit quel est le meilleur cheminement : l'embauche directe avec 12 mois de formation, l'embauche au poste de meuleur avec éventualité de promotion. Il faudrait connaître les niveaux d'embauche, les salaires offerts et le contenu réel du temps dit de formation dans l'un et l'autre cas.

- Entreprise B

Ecole privée. Prépare aux différents CAP. La maîtrise donne la formation pour les postes d'OS. La transformation de la chaîne de montage des roulements coniques entraîne une nouvelle formation mais très courte (inférieure à 8 jours).

- Entreprise C

Service de formation très actif (1). Un agent sur deux est touché par un cycle de formation. La commission de cotation - qui comprend le chef de service, la maîtrise, un coordinateur du service études de postes - définit des équivalences formation-expérience.

- Entreprise D

Le seul exemple est celui des électriciens d'instruments. La liste de leurs fonctions a montré qu'ils pouvaient être appelés à intervenir sur des appareils qu'ils connaissent mal, la formation a eu lieu dans ce cas chez les fournisseurs.

- Entreprise E

La stabilité du personnel, la lenteur de l'évolution des techniques ont comme conséquence qu'aucun problème de formation n'est perçu par l'entreprise.

VI. Qualification et affectation du personnel

La qualification a un double effet sur l'affectation du personnel.

En premier lieu, elle révèle des situations anormales de salaires : un individu est trop payé par rapport au poste qu'il occupe. Il faut donc opérer des mutations pour que ces situations durent le moins longtemps possible.

(1) L'entreprise exerce un monopole sur le marché du travail du département. Le service de formation prépare à des diplômes pour lesquels il n'existe pas de sections dans les lycées techniques locaux.

En second lieu, le système de qualification peut se doubler d'un système d'appréciation qui, dans le meilleur des cas permet les réorientations de carrières. Dans l'entreprise B, il est prévu que l'individu fasse part de ses désirs de promotion, de formation, de mutation dans le cadre de l'entretien d'appréciation : toutes ces informations sont rassemblées au bureau du personnel. A chaque vacance d'emploi, tous ceux qui ont demandé cet emploi sont convoqués, et l'on examine leur candidature.

Dans les autres entreprises, l'utilisation de l'appréciation pour la gestion est beaucoup moins explicite.

CONCLUSION

1. Le questionnaire que nous avons présenté aux entreprises distingue nettement 2 phases de la qualification du travail : l'analyse et l'évaluation. Il suppose que cette technique permet d'observer un phénomène bien délimité, bien circonscrit : la qualification. Cette observation conduit à des résultats parfaitement définis (fiches de description de postes, évaluation, notation des critères et cotation des postes) qui sont ensuite utilisés par d'autres services ou éventuellement par un organisme extérieur.

La réalité est beaucoup plus floue, les contours ne sont pas si nets.

2. La qualification apparaît, en effet, comme une technique de gestion mise en place progressivement dans une entreprise qui a déjà une histoire : une certaine manière de faire le travail et de la répartir entre les postes, un certain type de relations et de communications. Le personnel a déjà une connaissance globale du contenu des postes et de la hiérarchie des qualifications, une certaine manière d'aborder les discussions avec la direction et de présenter les revendications relatives aux salaires ou aux conditions de travail.

3. La qualification du travail est une opération coûteuse et l'entreprise ne s'y lance que pour résoudre des problèmes importants, principalement des problèmes de revendications salariales.

4. Il est possible d'extraire les conclusions suivantes des développements du rapport :

4-1 La grande majorité des entreprises utilise une analyse en termes d'aptitudes. Cela tient en partie à l'histoire des méthodes qui se sont d'abord appliquées aux postes ouvriers.

Plus particulièrement, ces méthodes concernent plus les ouvriers de fabrication que les ouvriers d'entretien, les manœuvres et les O.S. plus que les ouvriers professionnels. La qualification décrite en termes d'aptitudes est d'une précision souvent illusoire.

4-2 L'application d'une méthode de qualification du travail croît avec la taille des entreprises. La rationalisation de la gestion, l'élaboration de règles et de procédures devient une nécessité lorsque le nombre de salariés est élevé.

4-3 Un nombre d'entreprises non négligeable (10 %) effectuent l'évaluation sans analyse préalable. La qualification est une technique d'autant plus lourde que la description des emplois est plus précise et plus minutieuse. Si elle ne doit servir qu'à la fixation des rémunérations, l'entreprise préfère effectuer directement l'évaluation à partir de la connaissance empirique des emplois. L'inconvénient est que cette procédure obscurcit et rend encore plus contestables les résultats de la qualification.

4-4 L'observation de l'introduction de la méthode de qualification est un bon point de départ pour apprécier le contenu des emplois et son évolution. L'explication des tâches et des attributions de chaque poste, nécessaire pour l'évaluation met en évidence

les contradictions ou les doubles emplois et peut être à l'origine d'une redistribution des fonctions, d'une réorganisation. Inversement, une réorganisation entraînera une réévaluation des fonctions nouvellement définies. La fréquence des révisions peut être un signe de la rapidité de l'évolution dans tel ou tel secteur de l'entreprise.

4-5 C'est au niveau de la description des tâches que le plus d'informations peuvent être recueillies pour le formateur, mais il s'agit souvent de tâches non qualifiées et l'intérêt est plus grand pour une formation particulière à l'entreprise que pour une formation plus générale. Dans cette perspective, les documents d'analyse de poste élaborés par les entreprises pourraient certainement être utilisés.

4-6 Les méthodes de qualification retiennent deux grands groupes de critères, parfois distingués explicitement par l'entreprise : les critères de qualification, les critères d'indemnisation. Les seconds correspondent à un supplément de rémunération payé pour compenser des conditions de travail anormalement pénibles. La qualification concerne la difficulté «intrinsèque» des tâches à accomplir. A la limite la distinction est difficile mais elle est retenue pour attribuer des salaires différents à des postes de travail similaires placés dans des ateliers séparés où les conditions d'ambiance seront différentes - Dans cet ensemble d'éléments qui interviennent comme facteurs de variation de rémunération, la formation (1) occupe une place variable. Nous avons pu obtenir les barèmes de cotation de 20 entreprises représentant 50 000 salariés. Dans tous les cas, le nombre de points attribués à la formation n'est jamais supérieur à 60 % de la note globale. Dans 58 % des cas, la formation compte pour moins de 40 % de la note globale.

a - entre ce qui a une importance réelle pour la tenue du poste et ce qui est retenu dans la qualification des emplois, il doit y avoir distinction mais probablement pas contradiction.

On ne peut donc tirer de la proportion attribuée à la formation dans les barèmes de cotation une conclusion définitive sur son importance réelle dans l'occupation du poste.

b - le fait qu'une partie seulement de la qualification relève de la formation confirme indirectement l'idée selon laquelle la formation n'est pas une condition suffisante pour occuper un emploi.

5. En définitive, le type d'études que nous avons menées, a permis de dégager plusieurs directions qu'il paraît intéressant d'approfondir : le développement d'une nouvelle formation, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des individus avec explicitation de filières professionnelles. L'exploitation des résultats bruts ne peut pas donner d'informations satisfaisantes et complètes sur le contenu d'un emploi et la formation appropriée ; l'observation de la qualification comme outil de gestion permet de mettre en évidence ces problèmes dans le cadre concret où ils se posent : l'affectation des individus aux emplois. S'il n'est pas possible d'imposer à ces méthodes des finalités qu'elles n'ont pas et des buts qu'elles ne peuvent pas atteindre, elles fournissent néanmoins un bon point de départ et un langage commun qui permettent d'aborder dans l'entreprise, des questions plus particulières.

(1) Le terme de formation est entendu ici au sens large : ensemble des éléments acquis. Cette solution est la seule qui permette de regrouper les réponses des entreprises tant les différences d'acception sont grandes de l'une à l'autre.

ANNEXES

ANNEXE BIBLIOGRAPHIQUE

Ouvrages généraux sur la qualification du travail

CLIQUET (Maurice), Méthodes et expériences de classification des emplois, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1971, 109 p.

DELAPORTE, Evaluation des postes de cadres, Entreprise et Personnel.

GILLET (B), Rapport sur les méthodes d'étude et de qualification du travail, Paris, Ministère de l'Education Nationale, Secrétariat Général, Service Central des Statistiques et de la Conjoncture, Bureau des programmes de recherches sur les besoins en matière d'éducation, septembre 1967, 76 p.

LAPIERRE (Claude), L'évaluation des emplois, Paris, Les Editions d'Organisation, 1959, 284 p.

MONTMOLLIN (Maurice de), Les psychopitres : Une autocritique de la psychologie industrielle, Paris, Presses Universitaires de France, 1972, 159 p.

MONTMOLLIN (Maurice de), Les systèmes hommes-machines. Introduction à l'ergonomie, Paris, P U F , 1967, 248 p.

MONTMOLLIN (Maurice de), Nouvelles perspectives dans l'étude du travail, Paris, Dunod, 1961, 107 p.

PATERSON (Thomas Thomson-), Job Evaluation, 2 vol, Vol. 1 : A new method, Vol. 2 : A manual for the Paterson method, London, Business Books, 1972, 209 + XII, 208 p.

PORNSCHLEGEL (Hans), L'analyse des tâches et la qualification du travail, Principes de base, méthodes et applications dans les industries de la CECA, Luxembourg, Service des Publications des Communautés Européennes, juin 1967, 149 p.

SAINT-MAURICE (H), Une expérience vécue. L'établissement d'une rémunération équitable du travail . . . , Paris, les Editions d'Organisation, 1956, VIII, 170 p.

SUPER (Donald E) et BOHN (Martin J.) Occupational psychololy, London, Tavistock, 1971, X-209 p.

TIFFIN (Joseph) et MAC CORMICK (Erners J.) Psychologie industrielle, Paris, PUF, 1967, 140 p.

U.I.M.M, L'évaluation des emplois (document interne).

VANBREMEERSCH (M.Caroline) DUPUY (Yves) et MALLET (Louis), Formation et accès aux emplois, 2 tomes, Institut d'Etudes de l'Emploi, février 1971. 29+43 p, questionnaire + 53 p + 130 p de notices bibliographiques en un volume.

Travaux de l'Institut de Sociologie de Bruxelles, notamment :

- BOLLE DE BAL (Marcel) et MAIGRAY (Daniel-) Rapport d'orientation, 1966, 60 p.
- BOLLE DE BAL et MAIGRAY, La qualification du travail, Enquête pilote, février 1968, 136 p.
- MATHONET (G.C) Evolution des fonctions dans l'industrie textile, février 1969, 71 p d'annexes.
- MATHONET (G.C) et KITTEL (Pierre) La qualification du travail, octobre 1969, 152 p.

Ministère de l'Emploi et du Travail, Méthode de qualification du travail de la Commission technique générale, 2 tomes, 1ère édition, Bruxelles 1957, 2ème édition, Bruxelles 1964.

Dictionary of Occupational Titles, 5 volumes. Washington, U.S. Department of Labor, third edition, 1965 et 1967.

Job Evaluation : Geneva, International Labour Office, 1969, VI, 146 p.

United States Department of Labor, Bureau of Labor statistics, Occupational outlook handbook, 1970-71. Edition Washington U.S. Department of Labor, 1970, XIV. 859 p.

REVUES

BESSING (Xavier), L'analyse des fonctions, in : Personnel, n° 154. Septembre 1972, PP. 15-31.

L'évaluation quantitative des tâches dans les administrations locales des Etats-Unis, in : Revue Internationale du Travail, juin 1969.

REUHLIN (Maurice) L'étude scientifique du travail humain : aspects de l'évolution des idées et des méthodes, in : Journal de psychologie normale et pathologique, 1955, pp. 136, 155.

L'étude du Travail. Revue publiée par le Bureau des Temps Elémentaires, Paris, N° 196, juin 1968.

-SOMMAIRE DES TABLEAUX-

	Pages
1 - Répartition de l'effectif global par branches et par catégories professionnelles. . .	22
2 - Répartition des réponses par branches	23
3 - Structure de la population active par branches	26
4 - Répartition par branches et par catégories professionnelles de l'effectif ne pratiquant pas l'analyse des qualifications	28
5 - Répartition par branches et par catégories professionnelles de l'effectif des établissements pratiquant l'analyse des qualifications	33
6 - Répartition par branches et par catégories professionnelles de l'effectif des établissements ayant une méthode d'analyse détaillée des postes de travail	35
7 - Répartition par branches et par catégories professionnelles de l'effectif concerné par l'analyse détaillée des postes de travail	37
8 - Répartition par branches et par catégories professionnelles de l'effectif des établissements ayant une méthode d'évaluation des postes de travail	42
9 - Répartition par branches et par catégories professionnelles de l'effectif concerné par l'évaluation des postes de travail	43
10 - Répartition des réponses : catégories professionnelles concernés par la méthode, et services utilisateurs de l'analyse	48
11 - Analyse du travail en termes de communications (critères de qualification des fonctions)	67

N° d'Enquête

**PRATIQUE DE L'ANALYSE ET DE L'EVALUATION DU TRAVAIL
DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANCAISES**

Raison sociale de l'établissement

Adresse : rue N°

Commune : Département :

N° INSEE

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

I. Informations générales

1 Effectifs de l'établissement par catégories de personnel :

Ingénieurs et cadres	
Agents de maîtrise	
Techniciens et dessinateurs	
Employés	
Ouvriers	
Total	

2 Votre établissement est-il la seule unité de l'entreprise ?

Oui = 1 passer à 11
Non = 2

3 Quelle est la raison sociale de l'entreprise ?

4 Quelle est l'ordre de grandeur des effectifs de l'entreprise ?

II. L'analyse des qualifications

La qualification du travail (job évaluation) se réfère aux méthodes et techniques permettant de déterminer et de comparer les exigences que l'exécution normale d'un certain travail impose à un travailleur ordinaire, sans tenir compte des capacités ou du rendement de celui-ci. La qualification du travail vise le poste et non l'individu.

L'application d'une méthode de qualification du travail comporte le plus souvent deux étapes principales :

- une analyse détaillée des postes (objectifs, moyens, opérations)
- une évaluation des postes à l'aide d'un ensemble de critères.

L'affectation d'un nombre de points à un poste est une étape ultérieure : elle suppose une pondération des critères.

Ces considérations expliquent les trois thèmes successivement abordés par le questionnaire :

- A - l'application des méthodes d'analyse des postes de travail
- B - l'application des méthodes d'évaluation des postes de travail
- C - le contenu des procédures utilisées.

A - L'APPLICATION DES METHODES D'ANALYSE DÉTAILLÉE DES POSTES DE TRAVAIL.

5 Utilisez-vous dans votre établissement une méthode d'analyse détaillée des postes de travail ? Oui = 1 Non = 2 passer à Q9

6 L'avez-vous appliquée

1 - à l'ensemble des postes de travail _____ passer à Q8

2 - seulement à certains postes _____

7 Si seuls certains postes ont fait l'objet d'une analyse :

1 - Quels sont les services et les catégories de personnes qui ont été concernés ?

Services	Catégories de personnel	Effectifs concernés*
_____	{ _____	_____
_____	{ _____	_____
_____	{ _____	_____
_____	{ _____	_____

* ordre de grandeur

2 - La généralisation de cette analyse à l'ensemble du personnel et des services est-elle en cours ?

Oui = 1
Non = 2

8 Dans votre établissement quels services utilisent les résultats de l'analyse descriptive des postes ?

1 - Service ordonnancement	Oui	Non
2 - Service des salaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Service d'embauche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Service chargé de la promotion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - Service chargé de la sécurité et de l'aménagement des conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - Service chargé de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - Autres services - préciser lesquels -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....
.....

B - L'APPLICATION DES METHODES D'EVALUATION DES POSTES DE TRAVAIL

9 Utilisez-vous dans votre établissement une méthode d'évaluation des postes ?

Oui = 1

Non = 2

FIN DU QUESTIONNAIRE

10 Appliquez-vous la même méthode d'évaluation pour toutes les catégories de postes de travail ?

Oui = 1 **passer à Q 12**

Non = 2

11 Si non, pouvez-vous préciser à quelle (s) catégorie (s) de poste (s) a été appliquée chaque méthode ?

.....

.....

.....

.....

12 L'évaluation des postes a-t-elle concerné ?

1 - L'ensemble des postes de travail _____

2 - Seulement certains postes _____

passer à Q 14

13 Si seuls certains postes ont fait l'objet d'une évaluation :

1. Quels sont les services et les catégories de personnel qui ont été concernés ?

Services	Catégories de personnel	Effectifs concernés*
_____	{ _____	_____
_____	{ _____	_____
_____	{ _____	_____
_____	{ _____	_____
_____	{ _____	_____
_____	{ _____	_____

* ordre de grandeur

2. L'évaluation des postes doit-elle prochainement être généralisée à l'ensemble du personnel de l'établissement ?

Oui = 1

Non = 2

C - LE CONTENU DES PROCÉDURES D'ANALYSE ET D'ÉVALUATION

14 Avez-vous eu recours à une (ou des) méthodes (s) standard ?

Oui = 1
Non = 2 ——— **passer à Q 16**

De quelle (s) méthode (s) standard s'agit-il ?

—
—
—

15 Cette ou ces méthodes sont-elles couramment employées par les entreprises de votre branche d'activité ?

Oui = 1
Non = 2

De quelle (s) méthode (s) s'agit-il ?

—
—
—

16 Pouvez-vous préciser les principaux critères pris en considération par la méthode d'évaluation que vous avez appliquée ou, si vous avez utilisé plusieurs méthodes, par chacune d'elles ? (Cf. nota ci-dessous)

—
—
—
—

17 Utilisez-vous des systèmes d'appréciation des individus destinés à être mis en correspondance avec vos analyses de postes ?

Oui = 1
Non = 2

Pourriez-vous en expliquer les grandes lignes ?

—
—
—
—
—

FIN DU QUESTIONNAIRE

Nota : Pourriez-vous joindre, sous pli séparé et à titre confidentiel, la liste des critères d'évaluation que vous avez utilisés et la pondération affectée à chaque critère retenu.

Cette étude a été effectuée pour le compte
et avec le financement du Centre d'études
et de recherches sur les qualifications par :

- Yves DUPUY
- Louis MALLET
- Emile PRIOR