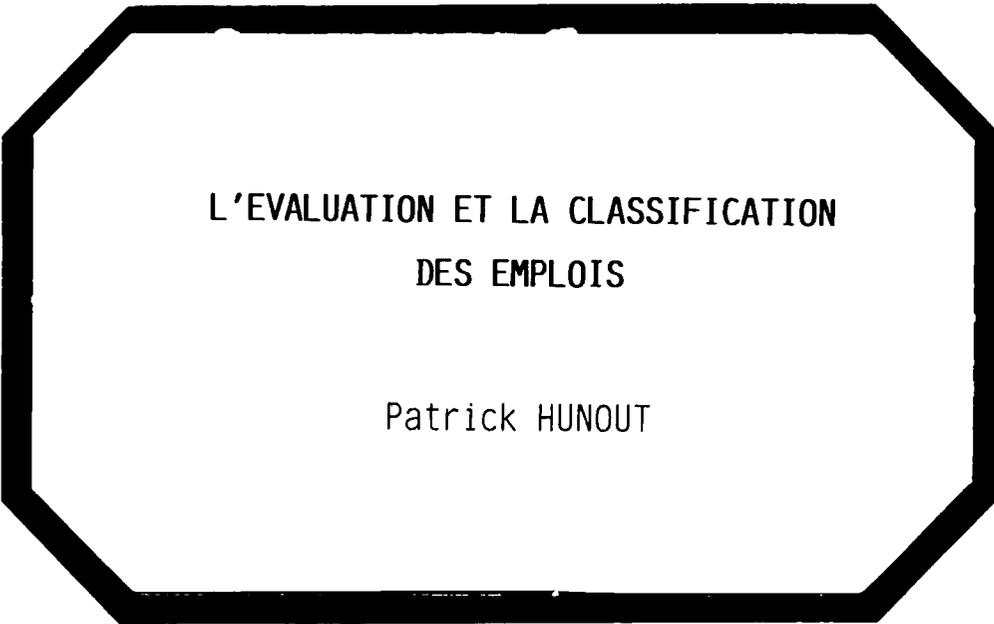

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS



L'EVALUATION ET LA CLASSIFICATION
DES EMPLOIS

Patrick HUNOUT

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
DOCUMENTS DE TRAVAIL

**L'EVALUATION ET LA CLASSIFICATION
DES EMPLOIS**

Patrick HUNOUT

Juin 1987

RESUME

Cette enquête a pour but de dresser un panorama des méthodes d'évaluation et de classification des emplois proposées actuellement sur le marché de la gestion sociale, en France, par les cabinets de conseil. A ce titre, elle s'efforce :

- de proposer une typologie des méthodes existant dans ce domaine : familles ou groupes de méthodes et leur origine historique ;*
- de décrire aussi complètement que possible les outils de classification existants ;*
- d'explicitier l'esprit des classifications d'emplois et d'indiquer quels sont leur contexte d'utilisation et leurs perspectives d'évolution.*

SOMMAIRE

1 - <u>PRELIMINAIRES : BUTS ET CHAMP DE L'ETUDE</u>	3
2 - <u>POURQUOI L'EVALUATION DES EMPLOIS ?</u>	8
3 - <u>UNE TYPOLOGIE GENERALE DES METHODES</u>	13
3.1 - <u>Le rangement</u>	13
3.1.1 - Le rangement global	13
3.1.2 - Le rangement analytique	15
3.2 - <u>La classification</u>	18
3.2.1 - La classification globale	18
3.2.2 - Les méthodes critérielles par points (classification analytique)	19
4 - <u>LES METHODES FONDEES SUR LA THEORIE DES INFORMATIONS</u>	25
4.1 - <u>Le système MILOX</u>	25
4.2 - <u>La méthode CORT</u>	33
4.3 - <u>L'approche de CORBIN et de ses successeurs</u>	37
4.4 - <u>La méthode CENTOR</u>	39
4.5 - <u>Les méthodes ITS, SEMA, SIRTES</u>	41
5 - <u>LES METHODES HAY ET ABC</u>	43
5.1 - <u>La méthode HAY</u>	43
5.2 - <u>La méthode ABC</u>	45
6 - <u>UNE EVOLUTION RECENTE VERS DE NOUVEAUX OUTILS</u>	47
7 - <u>METHODES D'EVALUATION ET EVOLUTION DES CLASSIFICATIONS :</u> <u>UN ESSAI DE CONCLUSION.</u>	51
BIBLIOGRAPHIE	58

1 - PRELIMINAIRES : BUTS ET CHAMP DE L'ETUDE

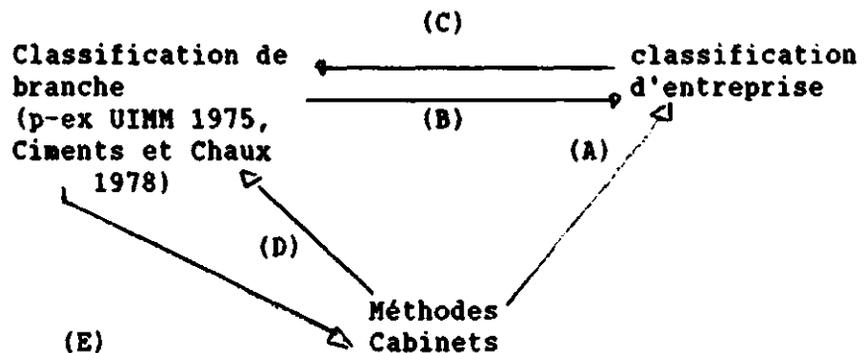
L'objectif de cette étude est de dresser un panorama global des techniques d'évaluation et de classification des emplois proposées actuellement sur le marché de la gestion sociale, en FRANCE, par les cabinets de conseil. Dans les pages qui suivent, nous nous efforçons :

- d'expliciter la "philosophie" des classifications d'emplois ;
- de proposer une typologie des méthodes existant dans ce domaine : familles ou groupes de méthodes et leur origine historique ;
- de décrire aussi complètement que possible les outils de classification existants (concepts fondamentaux, mécanismes, fiabilité) ;
- de préciser l'utilisation des méthodes et la dimension technique de leur mise en oeuvre (procédures de mise en oeuvre, raccordement aux classifications conventionnelles en vigueur).

Ce dernier aspect ne sera cependant qu'abordé, car il ne s'agit ici que d'étudier les méthodes telles qu'elles sont formellement (à partir de l'analyse de l'offre des cabinets conseils). A cette démarche aurait pu être préférée l'approche des méthodes utilisées par les entreprises. Cependant, cette approche a déjà été pratiquée plusieurs fois (CEREQ 1973, FRANCK 1979). En outre, la démarche adoptée permet, outre une limitation utile du champ considéré, de dresser un aperçu plus complet des méthodes dans leur état "archétypique", les méthodes "d'entreprise" dérivant généralement-moyennant éventuellement quelques adaptations ¹ - de ces archétypes. Enfin, elle permet de tenir compte des interactions spécifiques qui s'établissent entre les systèmes de classification de branche, les méthodes d'évaluation des emplois et les systèmes d'évaluation et de classification employés dans les entreprises.

Le schéma suivant indique un modèle possible de ces interactions : les méthodes proposées par les cabinets sont appliquées à telle ou telle entreprise qui dispose dès lors de son mode de classification propre (A).

Schéma n° 1



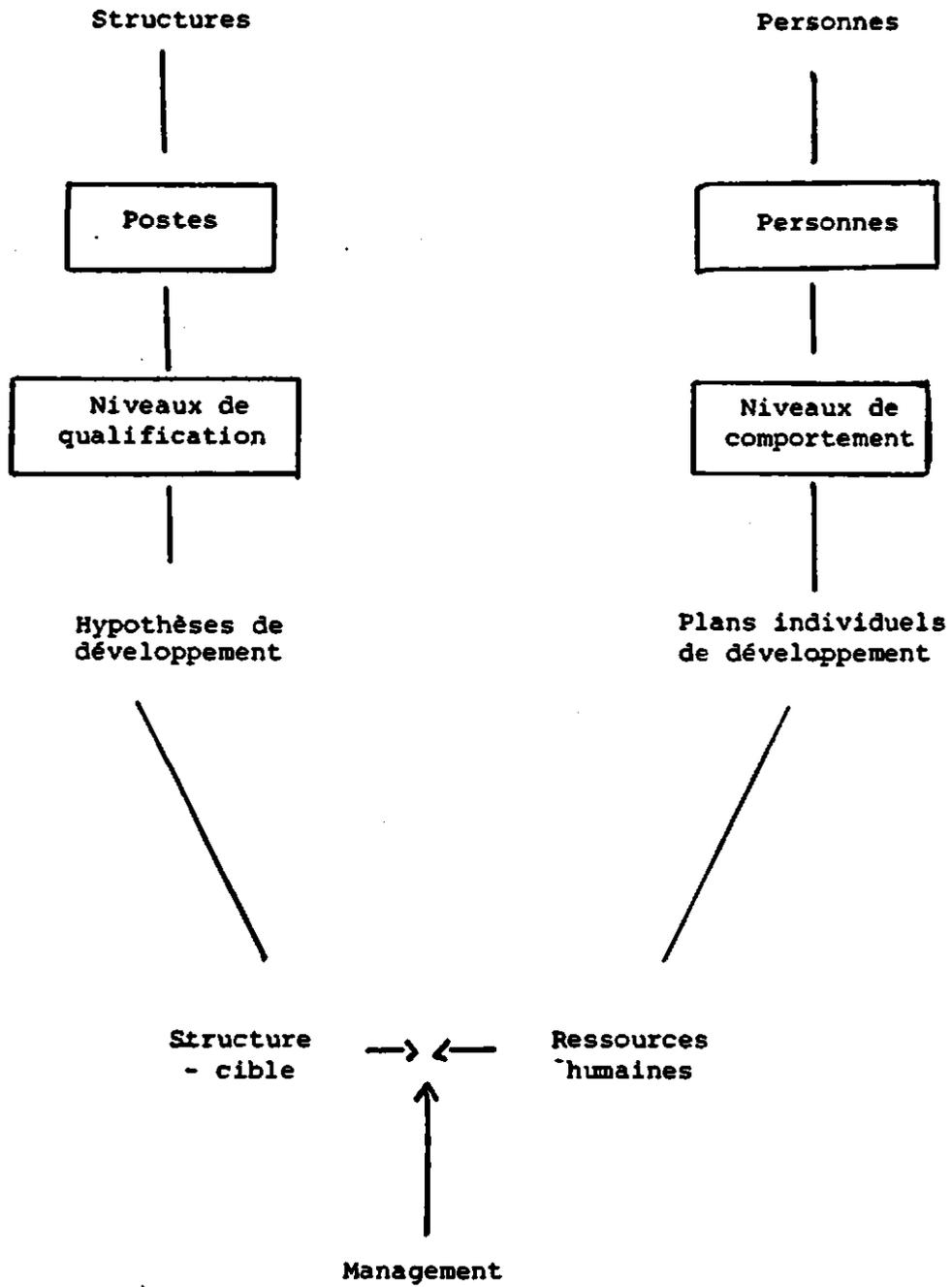
¹. En effet, comme l'indique DADOY (1976) : "(...) si la grille d'évaluation représente un des éléments essentiels du système d'évaluation, elle ne suffit pas pour caractériser la réalité d'une entreprise. La meilleure preuve en est que certaines entreprises ont utilisé la même grille d'évaluation, parfois même un manuel d'évaluation identique, sans pour autant que l'on puisse dire qu'il s'agisse du même système d'évaluation, parce que la mise en oeuvre a entraîné des modifications (les définitions des variables sont interprétées différemment, les comportements d'évaluation divergent, les cadres de référence n'ont rien de commun)" (p. 545).

Les systèmes spécifiques d'entreprise sont articulés aux conventions collectives qui, juridiquement parlant, s'imposent à l'entreprise (B). Mais ils peuvent aussi servir d'inspiration à la négociation de branche (C-D), soit directement grâce au rôle pionnier joué par certaines entreprises pilotes, soit indirectement grâce à l'intervention de conseils comme supports techniques de la négociation de branche. Ainsi, ici et là, les méthodes d'évaluation des emplois paraissent liées à l'évolution des classifications conventionnelles, évolution à laquelle elles contribuent mais dont elles subissent également l'influence (E).

Il nous faut également préciser que cette étude concerne exclusivement l'évaluation des emplois à l'exclusion des méthodes et procédures d'évaluation des personnes. Il s'agit donc bien de déterminer le poids des postes du point de vue de l'organisation, indépendamment des personnes qui les occupent, et non d'apprécier le comportement du titulaire du poste par rapport aux objectifs qui lui sont assignés. Le poste de travail est un rôle professionnel dont la valeur peut faire l'objet de mesure, et qui reste entièrement distinct du comportement du titulaire par rapport aux attentes spécifiquement contenues dans ce rôle. Il est utile de rappeler ici qu'en effet toute gestion des ressources humaines passe par la recherche d'une adéquation optimale homme/poste ou plus largement hommes/structures, comme le montre le schéma suivant (schéma n° 2).

Quelques précisions terminologiques sont ici utiles. En effet, différentes expressions usuelles recouvrent la même réalité finale, à savoir la hiérarchisation des postes ou emplois : qualification des postes, qualification du travail, évaluation des emplois, évaluation des fonctions, ... désignent ce que nous appellerons dans les pages qui suivent évaluation des emplois suivant en cela JARDILLIER et LUPE (1976) et le BIT (1984). Le terme classification est sémantiquement presque équivalent, à ceci près qu'il désigne plutôt l'aval de l'opération d'évaluation : classer les postes les uns par rapport aux autres (en toute hypothèse, le terme classification doit toujours être préféré à celui de qualification, dans la mesure où il convient de distinguer entre la classification du poste et la qualification du salarié). Par ailleurs, le terme

Schéma n° 2 : Le schéma Hommes/Structures



évaluation reflète mieux la réalité qui consiste à attribuer une valeur à un objet, avec tout ce que cela comporte de "subjectivité".

D'après ce schéma, il y a donc distinction, mais aussi interrelation entre l'évaluation des postes et des personnes. Ceci est vrai en particulier du niveau de correspondance "niveaux de qualification/niveaux de comportements", puisque la sanction du comportement individuel ne peut s'effectuer dans de bonnes conditions que par rapport aux objectifs fixés dans l'emploi :

Schéma n° 3
L'appréciation
des performances
individuelles

Description de la fonction tenue



Evaluation de la fonction



Prix de la fonction
(rémunération)



Notion de résultats par
rapport à des objectifs



Sanction

L'appréciation des performances individuelles s'inscrit donc naturellement dans le cadre d'une gestion par objectifs appuyée sur l'évaluation des emplois. Par exemple, le développement récent de la rémunération basée sur les performances individuelles s'inscrit dans un mouvement d'interconnexion croissante d'outils de gestion distincts (postes et personnes).

2 - POURQUOI L'EVALUATION DES EMPLOIS ?

Nous devons aborder ici la question de l'utilité des méthodes d'évaluation d'emplois et de la variété de leurs utilisations possibles.

D'après le BIT (1960), c'est "un moyen d'établir une structure des salaires qui satisfasse aussi bien le personnel que la direction et qui soit aussi équitable que possible ; en d'autres termes, il s'agit non seulement d'assurer une rémunération égale pour des fonctions exigeant de leurs titulaires des services sensiblement équivalents, mais encore de récompenser les efforts particuliers que réclament certains travaux" (p. 1).

Le BIT (1984) met également l'accent sur l'utilisation salariale de l'évaluation des emplois :

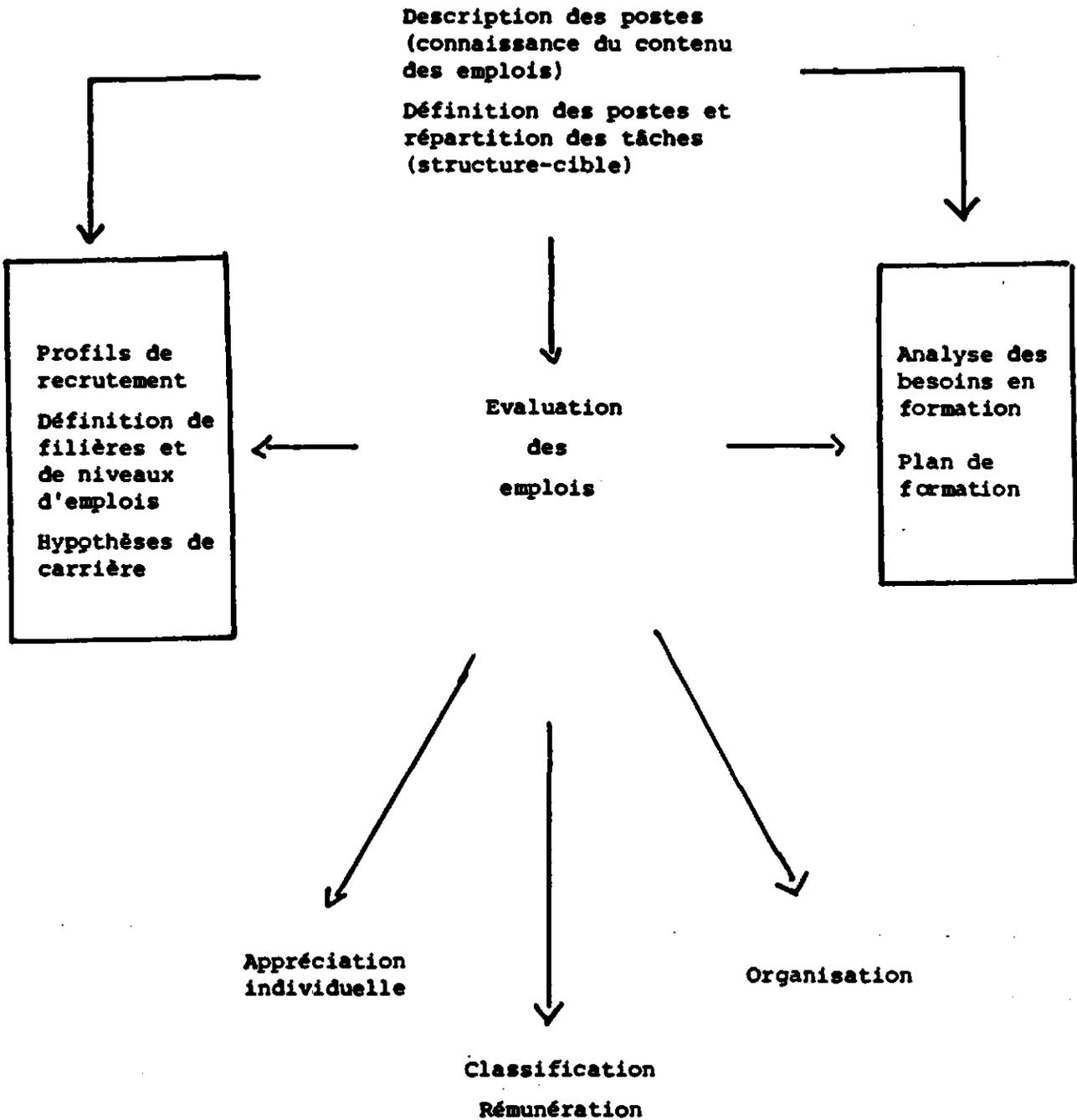
"L'évaluation des emplois peut être définie simplement comme une technique permettant de déterminer d'une manière systématique la position relative d'un poste par rapport aux autres dans une hiérarchie des salaires, sur la base de l'importance des tâches afférentes à ce poste. La méthodologie se fonde sur la comparaison et sur l'analyse systématique des tâches, ou exigences que comporte le poste" (p. 2).

De même GUICQUERA et CARDINET (1963) :

"L'évaluation des emplois "est une façon de hiérarchiser les emplois ... à partir d'une étude détaillée des fonctions ... permettant d'en apprécier toutes les exigences... et préparant la voie à des accords de salaires" (pp 3 et 4).

Ainsi, la plupart des auteurs ayant travaillé sur le sujet mettent l'accent sur la finalité salariale des évaluations d'emplois. Toutefois, s'il est exact que l'évaluation des emplois a pour fonction première la gestion des rémunérations, il s'agit d'une technique multivalente susceptible de jouer un rôle central pour les différentes pratiques et techniques de gestion du personnel (voir schéma n° 4), dont le recrutement, la gestion des carrières et la formation.

Schéma n° 4 : Les applications possibles des techniques d'évaluation des emplois



En pratique, la mise en ordre de la structure salariale suivant un principe d'équité est d'un intérêt essentiel. En effet, comme l'indique THERIAULT (1983) : " (...) l'iniquité dans les salaires a des effets sur la satisfaction des individus à l'égard de leur travail. De plus, cette dernière a des effets sur l'absentéisme, le roulement de la main-d'oeuvre, les recours (griefs), les arrêts de travail, etc ".

D'un point de vue théorique, la classification des emplois vise à gérer conformément aux intérêts de l'entreprise un phénomène psychosocial : la comparaison sociale ². La classification des emplois à partir de critères d'évaluation homogènes vise à établir sur une base aussi incontestable que possible, en même temps que rationnelle (cette base est le principe d'équité "A travail égal, salaire égal") les comparaisons sociales dans l'entreprise : comparaisons dont le moyen de mesure est le salaire et qui s'effectuent non seulement entre des individus mais également entre des catégories et notamment des fonctions (vente, finance, ...).

Toute opération d'évaluation des postes tend donc :

- à substituer à la comparaison sociale naturelle une comparaison mesurée par la valeur des postes ;
- à conformer la rémunération de tous les individus à une règle unique, introduisant ainsi de l'ordre dans la rémunération ;
- à choisir une règle conforme à la stratégie de l'entreprise ou à ses "valeurs"(importance particulière de telle ou telle fonction de l'entreprise, recherche d'un certain type de comportement) et à conformer la rémunération à cette règle à travers les évaluations d'emplois.

Comme le signale le BIT (1984), une opération d'évaluation des emplois peut intervenir à diverses occasions :

- il est devenu nécessaire d'établir sur une nouvelle base la hiérarchie des salaires (par exemple à la suite d'une fusion d'entreprises) ;

² Voir FESTINGER (1954).

- l'introduction d'équipements nouveaux modifie le contenu des nombreux postes et on recherche la base sur laquelle on modifiera le taux de salaire de certains postes concernés par les changements technologiques ;

- il existe, pour des raisons historiques et personnelles, un grand nombre de taux de salaires différents, ce qui est difficilement justifiable et complique la gestion des rémunérations ;

- il y a une différence marquée entre certaines catégories (hommes et femmes, par exemple) et l'entreprise entreprend de réduire cette différence.

Le processus de l'évaluation des postes dépasse largement la simple application d'une méthode formelle. C'est un processus complexe de management allant de la description des postes ³ à la traduction de l'évaluation des postes en coefficients de convention collective (voir schéma n° 5) en passant par la constitution et la réunion d'un comité d'évaluation. L'évaluation des postes proprement dite est suivie d'une démarche de correction effective des iniquités salariales (gel de la rémunération des postes surclassés, évolution accélérée du salaire des sous-classés) qui doit s'accompagner d'une démarche de gestion des compétences (mobilité des personnes sur les postes, évolution, formation).

Souvent, une opération d'évaluation des emplois débouche sur un effort de clarification et de rationalisation des structures : évaluer le poids d'un emploi amène en effet à s'interroger sur sa pertinence dans la structure et sur sa contribution à la marche de l'organisation. Le rangement des emplois les uns par rapport aux autres amène à s'intéresser également aux passerelles d'évolution possible et donc à la gestion des carrières.

³ L'opération d'évaluation suppose, outre la connaissance descriptive des postes de l'entreprise, le choix d'un échantillon de postes qui servira de base au travail du comité d'évaluation. L'ITS (1977) distingue plusieurs notions :

- les "emplois réels" : ce sont les emplois individuels concrets ;
- les "emplois repères" : ce sont des regroupements d'emplois réels identiques ou très voisins ;
- les "emplois-types internes" : ce sont des emplois existants ou à venir qui servent de point fixe pour construire une classification propre à l'entreprise.

Schéma n° 5 : le processus de l'évaluation des postes

(1) Description des postes



(2) Détermination des familles
d'emplois
Choix des emplois - repères
et des emplois-types internes



(3) Constitution d'une
comité d'évaluation



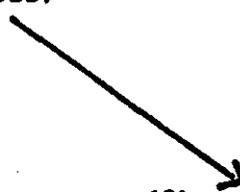
(4) Evaluation
Cotation des emplois



(5) Lissage (comparaison des cotations pour une même
famille d'emplois)



(6 bis) Gestion des rémunérations
Clarification de
l'organisation



(6) Raccordement à la
convention collective

3 - UNE TYPOLOGIE GENERALE DES METHODES

Comme l'indique le schéma n° 6 suivant, on peut regrouper les méthodes d'évaluation en deux grands types de base :

- les méthodes de rangement : le rangement consiste à ordonner les emplois les uns par rapport aux autres, qu'ils soient pris globalement (les emplois sont alors positionnés directement les uns par rapport aux autres) ou analytiquement (la comparaison s'effectue alors critère par critère) ;

- les méthodes de classification : il s'agit d'un raisonnement par analogie permettant, soit de situer l'emploi dans une classe pré-définie (c'est la classification globale), soit d'en déterminer le poids cumulé en points au terme d'une évaluation par facteurs (méthode de classification analytique).

3.1 - Le rangement

3.1.1 - Le rangement global

Le rangement peut être dit non analytique ou global lorsque les emplois ne sont pas décomposés mais plutôt comparés les uns aux autres d'une façon globale. De plus, il est non quantitatif en ce sens qu'elle ne permet pas d'obtenir d'indications sur le degré de différence entre les emplois. Les résultats indiquent seulement qu'un emploi est plus exigeant qu'un autre. On distingue les différentes sortes de rangement global suivantes :

* Le rangement général : les membres du comité d'évaluation rangent tous les emplois les uns par rapport aux autres selon leurs exigences, sans indication plus précise. Cette démarche ne peut être suivie que si le nombre d'emplois est peu important ;

* Le rangement alternatif : après avoir pris connaissance des descriptions de tâches, les évaluateurs doivent d'abord identifier l'emploi le plus exigeant et ensuite le moins exigeant. Ils recommencent le même processus avec les emplois non classés, jusqu'à ce qu'ils soient tous classés ;

* La comparaison par paires : c'est la plus systématique de toutes les méthodes de rangement. Elle consiste à comparer tous les emplois les uns aux autres en vue d'identifier pour chacune des paires d'emplois possibles lequel des deux emplois est le plus exigeant, et, par conséquent, celui qui l'est moins.

DEMARCHE DE TRAITEMENT

	RANGEMENT	CLASSIFICATION
GLOBALE	COMPARAISON PAR PAIRES	PARODI E. JAQUES
ANALYTIQUE	COMPARAISON PAR FACTEURS	METHODES FACTOIRELLES PAR POINTS

Source : CORT

Approche des emplois

Schema n° 6 : Typologie des méthodes d'évaluation

Le tableau I illustre cette technique de comparaison des emplois. Les emplois en ligne sont comparés aux emplois en colonne. Chaque fois que l'emploi en ligne est jugé plus exigeant que l'emploi en colonne, un signe "x" est inscrit dans la case correspondante. Le total le plus élevé de ces signes donne l'emploi le plus exigeant.

Cette méthode est d'une application longue, le nombre total des comparaisons étant égal à $\frac{n(n-1)}{2}$. Toutefois son utilisation peut être

commode dans un contexte où un nombre limité d'emplois pose un problème d'évaluation (cas par exemple où l'introduction de nouvelles technologies bouleverse la structure et la nature des emplois dans un atelier) ; dans ce type de contexte, il suffit de comparer les emplois nouveaux à des emplois mieux "calés" dans l'entreprise, c'est-à-dire à des emplois bien connus et/ou faisant l'objet d'un large consensus.

En France, cette méthode est proposée par le Cabinet IDRH (Institut pour le Développement des Ressources Humaines), qui dispose d'un logiciel spécifique ⁴.

3.1.2 - Le rangement analytique

Le rangement analytique ou comparaison de facteurs est une méthode quelque peu voisine, mais le rangement des emplois se fait sur la base de plusieurs critères ; la hiérarchisation des emplois correspondant à la moyenne des rangs obtenus pour chaque critère. Si la méthode choisie prévoit une pondération, la méthode de rangement analytique se rapproche de la méthode par points.

Les principales étapes du rangement analytique sont les suivantes :

- (1) - choisir et décrire avec précision les critères (ou facteurs) utilisés.

⁴ Voir aussi les compte rendus de l'opération de comparaison par paires réalisée dans les années 70 à l'aéroport de Lyon-Satolas (UIMM 1978).

TABEAU I : ILLUSTRATION DE LA TECHNIQUE DE LA COMPARAISON PAR PAIRES

	Secrétaire du Directeur	Réceptionniste	Pupitreux	Vendeur	Responsable de la paye	Responsable de la sécurité	Total
Secrétaire du Directeur		x	x				2
Réceptionniste			x				1
Pupitreux							0
Vendeur	x	x	x				3
Responsable de la paye	x	x	x	x			4
Responsable de la sécurité	x	x	x	x	x		5

Chez BERGE, qui a réalisé les premiers travaux de rangement analytique (1926), les facteurs étaient les suivants pour les postes d'exécution :

- + exigences intellectuelles
- + qualification professionnelle
- + exigences physiques
- + responsabilités
- + conditions de travail

et pour les employés, techniciens et cadres :

- + exigences intellectuelles
- + qualification professionnelle
- + facteurs physiques (y compris les conditions de travail)
- + responsabilité en matière de surveillance
- + autres responsabilités.

(2) - Sélectionner les postes repères.

(3) - Classer les postes repères par rapport aux critères retenus. Par exemple :

Postes	Critères			
	1	2	3	4
A	1	3	2	2
B	2	4	1	1
C	3	1	3	4
D	4	2	4	3

Dans cet exemple, le poste A vient en premier pour le critère 1, en second pour le critère 3, etc...

(4) - Attribuer des valeurs monétaires pour chaque critère : il s'agit de subdiviser le salaire global afférent à chaque poste et de le répartir entre les critères en proportion de l'importance respective qu'on accorde à ceux-ci.

En cas de travail de groupe, les valeurs attribuées sous chaque critère peuvent être les valeurs moyennes d'attribution.

(5) - Les résultats obtenus en (4) et en (3) sont croisés. On élimine les discordances soit en modifiant l'attribution des valeurs monétaires, soit en modifiant le rang des emplois.

(6) - Classer les autres postes de l'entreprise. Les autres emplois sont situés par rapport (c'est-à-dire : entre) les emplois repères, et l'opération d'analyse critérielle de leur valeur monétaire est répétée : la composante du salaire du poste correspondant à la valeur d'attribution dans tel critère, sera alors fixée entre les valeurs monétaires attribuées à ce critère pour les deux postes repères.

Une méthode de ce type est utilisée par la CEGOS (Département Hommes et Structures) ⁵. Elle a pour caractéristique la liaison directe établie entre fixation des salaires et évaluation des emplois, mais aussi le fait qu'elle est plus une technique de dynamique de groupe conduisant au rangement par critère qu'une méthode abstraite de décomposition puis de mesure critérielle des emplois. A ce titre, elle est susceptible d'entraîner une bonne adhésion aux résultats obtenus, si les groupes d'évaluation sont correctement représentatifs.

3.2 - La classification

3.2.1 - La classification globale

La méthode de classification globale consiste à insérer les postes en fonction de leurs caractéristiques dans des classes pré-définies. Selon le BIT (1984), "l'étape la plus délicate et la plus importante est la définition des classes qui devrait être rédigée de façon à faire ressortir des différences perceptibles entre niveaux de qualification, de responsabilité et d'autres exigences professionnelles" (p. 35).

Pour la détermination des classes, on procède à une analyse des postes et à leur regroupement en familles ou catégories professionnelles. Le travail d'évaluation consiste à examiner des descriptions de postes en vue d'attribuer ceux-ci à une classe, au terme d'un raisonnement par analogie.

⁵ Voir B. HENDRICKX (1971)

A chaque classe d'emplois correspond une classe de salaires.

Les méthodes uni-critérielles, comme la méthode du "temps de discrétion" ou de la "période d'autonomie" de JAKES (1961,1964) et la méthode PATERSON (1970-1972) peuvent être assimilées à une forme de méthode de classification globale dans la mesure où elles ne supposent ni l'évaluation analytique d'un poste (c'est-à-dire : son analyse suivant différents critères considérés séparément), ni le rangement de plusieurs postes sous une pluralité de critères.

La méthode PATERSON a été reprise par le Cabinet ARTHUR YOUNG - Hélios Streco Durando. Cette méthode, dite des "niveaux de décision", peut permettre de prendre en compte la totalité des postes d'une entreprise et pas seulement des familles d'emplois (voir PATERSON et HUSBAND, 1970), ceci sans recours obligé à un comité d'évaluation. Dans ce but, elle propose un critère unique d'évaluation de tous les emplois qui est la responsabilité dans la prise de décision. Le tableau n° II présente les six niveaux de décision que PATERSON et HUSBAND ont distingués, ainsi que les "paliers" qui distinguent les postes à l'intérieur de chaque critère et constituent le critère de la subordination des titulaires les uns aux autres.

La méthode PATERSON, peu adaptée aux organisations faiblement hiérarchisées ou aux structures par projets, répond en revanche au concept courant de la hiérarchie des emplois et a l'avantage d'une simplicité apparente d'utilisation. Toutefois, la méthode n'a pas encore été appliquée en FRANCE.

3.2.2 - Les méthodes critérielles par points (classification analytique)

Ces méthodes sont les plus usitées. Elles consistent à rapprocher un même emploi de différents critères et à le situer sur une échelle correspondant à chaque critère et comportant un nombre variable de degrés (ou niveaux). La somme des valeurs obtenues sur chaque critère, exprimées en points, donne le poids du poste. Il est alors aisé de situer les postes les uns

TABLEAU N° II : NIVEAUX DE RESPONSABILITE D'APRES LA METHODE DE PATERSON

Niveau	Décision	Intitulé		Décision	Intitulé
E	Politique générale Générale	Haute direction	10	Coordination	Directeur général
			9	Politique	Directeur
D	Programmation	Cadre supérieur	8	Coordination	Gérant Général
			7	Programmation	Gérant
C	Interprétation	Cadre Intermédiaire	6	Coordination	Gérant de département
			5	Interprétation	Gérant de section
B	Routine	Opérateur Qualifié	4	Coordination	Chef d'atelier
			3	Sur le processus	Employé de métier
A	Prédéterminée	Opérateur semi Qualifié	2	Coordination	Responsable d'unité
			1	Sur l'opération	Machiniste
O	Définie	Employé non qualifié	0	Sur la tâche	Manoeuvre

par rapport aux autres sur une échelle numérique. Il faut souligner que les critères n'ont pas forcément la même valeur, il y a généralement une pondération intercritérielle. Il n'y a pas non plus forcément le même nombre de degrés sur chaque échelle, selon que l'on veut obtenir un degré de finesse plus ou moins grand dans l'évaluation des emplois sous tel ou tel critère. Ainsi, certains systèmes comportent une échelle unique (même nombre de degrés et définition des degrés identique), d'autres des échelles homogènes (même nombre de degrés), d'autres des échelles variant de trois à douze degrés par exemple.

Toute méthode de classification analytique suppose la définition stricte (écrite) des emplois à évaluer, contrairement à ce qui se passe avec la classification globale. Toute méthode par points standardisée comporte également une table d'évaluation qui permet de coter chaque poste suivant chaque critère et sous-critère (ou degré). Autant que les critères eux-mêmes, cet outil est essentiel aux différentes méthodes dans la mesure où il est seul à les rendre véritablement opératoires. Or, comment est établie en pratique la pondération intercritérielle nécessaire pour définir la table d'évaluation ?

LIAISONS SOCIALES (1973) souligne à juste titre que la pondération des critères les uns par rapport aux autres peut-être établie de trois manières (p. 27) :

- en attribuant purement et simplement un nombre maximum de points différents à chaque critère ;
- en fixant le même nombre de points pour tous les critères mais en les multipliant par un coefficient différent pour chaque critère ;
- dans un système apparemment non pondéré, attribuer un plus grand nombre de degrés à tel ou tel critère ce qui revient à lui attribuer un poids supplémentaire.

En pratique et en règle générale, les constructeurs des méthodes élaborent par tâtonnements leur pondération intercritérielle, en ajustant au

moyen de calculs de corrélation les valeurs monétaires réelles des postes-types et les résultats d'évaluation pour les mêmes postes. Ceci est généralement le cas sauf pour la méthode HAY, dont les tables reposent sur d'autres fondements (cf. plus loin).

Dans la majeure partie des cas, une fois qu'une pondération type a été établie, celle-ci est reprise telle quelle par l'entreprise utilisatrice. Toutefois, le cas peut se présenter d'une entreprise souhaitant adopter une pondération conforme à ses priorités spécifiques, ou encore d'une méthode ne disposant pas de pondération-type. Dans ce cas, la même procédure de tâtonnement est reproduite jusqu'à obtention d'une pondération satisfaisante, mais l'hypothèse initiale de pondération est testée sur la structure salariale réelle spécifique à l'entreprise.

Au contraire de la méthode par comparaison de facteurs, la méthode par points ne lie pas directement évaluation et salaire. La relation entre rémunération et évaluation est plus souple et se prête éventuellement à des négociations séparées de la classification et de la rémunération. Les méthodes par points permettent une comparaison systématique des postes : notamment, elles sont assez précises pour permettre d'identifier les éléments sources de divergences entre les évaluateurs sur un emploi, ce qui permet une analyse supplémentaire de l'emploi concerné

Les méthodes de classification analytique par points sont l'objet principal de l'offre de conseil spécialisé en France.

Toutes les méthodes ne sont pas "standard" : de nombreux cabinets (EUREQUIP, TPFC, CEGOS ...) construisent, sur le canevas général que nous venons d'indiquer, des systèmes critériels propres à chaque entreprise en fonction de sa culture et de sa situation stratégique. S'agissant des méthodes d'application universelle, les données dont nous disposons indiquent qu'il en existe trois groupes repérables :

- les méthodes fondées sur la théorie de l'information : CORT, CENTOR, IGS, SIRTES, IFRA, DGO ;

- les méthodes que l'on pourrait dire "américaines" : la méthode HAY et, par analogie, la méthode ABC pour les ressemblances relatives qu'elle présente avec la précédente (bien que cet outil soit né en Europe) ;

- les outils "nouveaux" : la méthode CSP, les nomenclatures d'activités préclassées.

Au préalable cependant, il faut resituer ces différentes méthodes dans leur contexte historique. Les méthodes d'évaluation des postes dérivent de l'école de Taylor. Les premières élaborations et applications en milieu industriel et administratif se déroulèrent entre 1910 et 1915 aux Etats-Unis. La "Job evaluation" se développe donc en Amérique du Nord beaucoup plus précocément et aussi plus largement (elle englobe également le champ des administrations publiques) qu'en Europe, où elle ne prend véritablement son essor qu'après la seconde guerre mondiale.

Comme le montre le schéma n° 7, les premiers travaux importants ayant conduit à l'élaboration d'un système analytique d'évaluation (le système BEDAUX) sont ceux de "American Management Association" (AMA) en 1920.

Le manuel de Merrill R. LOTT (1925), tiré d'une expérimentation de cette méthode dans la métallurgie, a fourni la base des travaux de rangement analytique de E.J. BENGE (1926). Cette recherche devait conduire à l'élaboration de la méthode HAY par E.N. HAY en 1940.

Le grand développement de la méthode par points est lié à l'impulsion d'un spécialiste américain (A.L. KRESS) qui mit au point, vers la fin des années 30, deux plans basés sur la méthode par points pour la National Electrical Manufacturers Association (NEMA) et la National Metal Trades Association (NMTA). Par la suite, des organismes associés à la NMTA se sont regroupés sous la coordination de la Midwest Management Association (MIMA) et ont proposé l'utilisation de la même méthode. Depuis, la méthode NEMA-MIMA a été largement utilisée et l'est encore aux Etats-Unis à côté des méthodes Hay, CWS, et du Position Analysis Questionnaire de MAC CORMICK * notamment.

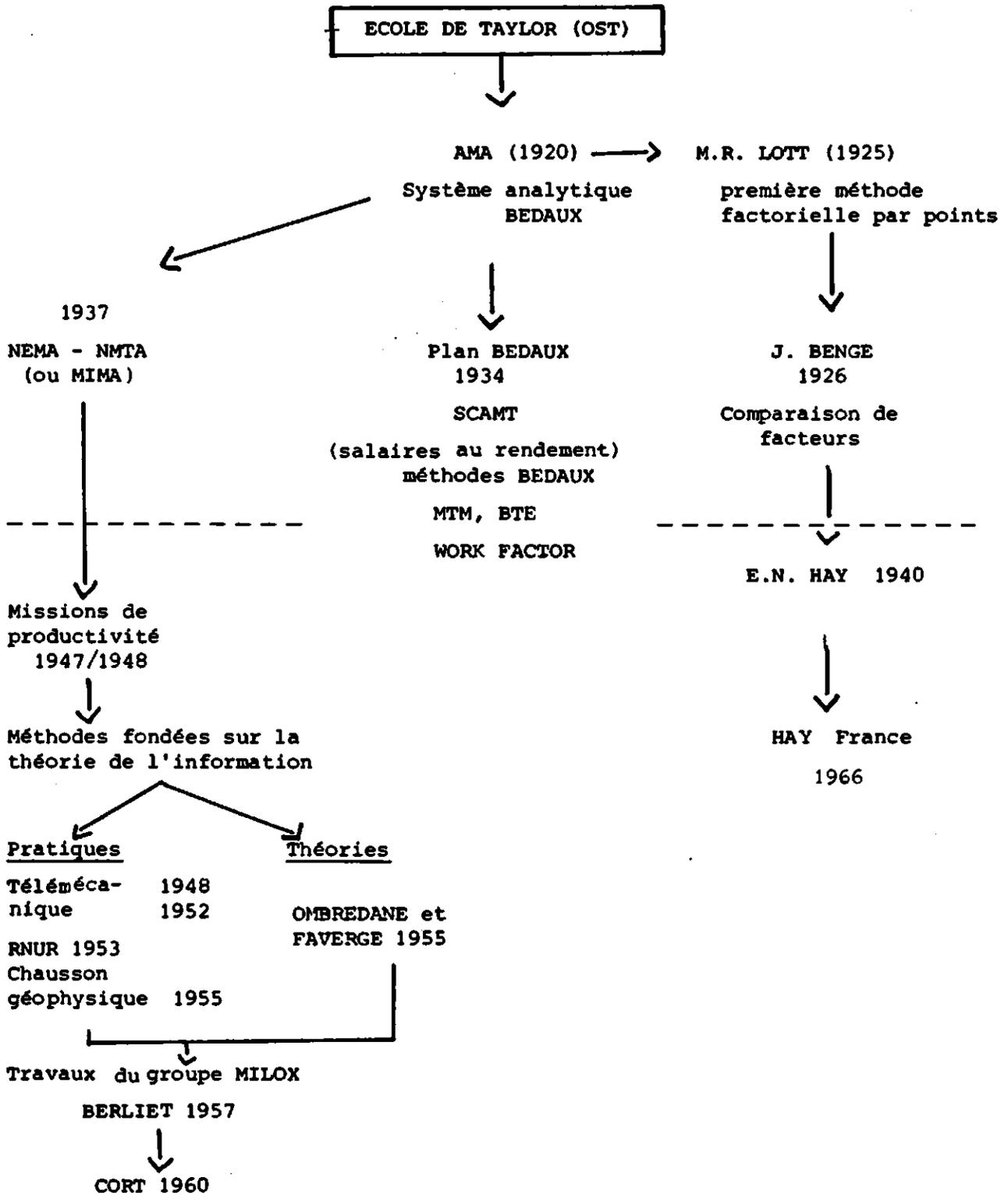
* Sur l'évaluation des emplois aux Etats-Unis, voir TREIMAN (1979), qui publie le rapport d'étape de la National Academy of Sciences sur l'évaluation des emplois réalisé avec la participation de Leon FESTINGER et Ernest MAC CORMICK.

Schéma n° 7

Hypothèse de généalogie des méthodes par points

Avant-guerre (USA)

Après-guerre (France)



C'est en 1947-1948 que les missions françaises de productivité constatent l'importance de la "qualification du travail" aux Etats-Unis et font connaître en France la grille NEMA et celle de l'US STEEL ⁷ (voir tabl. IV et V).

La TELEMECANIQUE étudie la grille NEMA, la transforme et l'applique sous forme de deux grilles, ouvriers et mensuels, en 1951, et sous forme d'une grille unique à partir de 1958 (tableau VI).

4 - LES METHODES FONDEES SUR LA THEORIE DES INFORMATIONS

4.1 - Le système MILOX

C'est à partir de l'expérience TELEMECANIQUE et des travaux de psychologie du travail d'OMBREDANE et FAVERGE (1955) que le groupe MILOX crée et utilise chez BERLIET la première méthode basée sur le schéma de l'information (1957).

OMBREDANE et FAVERGE considèrent le travail comme un échange continu de messages entre celui qui mène à bien un travail et son environnement, l'apprentissage d'un travail consistant à reconnaître les signaux nécessaires à son exécution et à connaître les réponses à donner à ces signaux.

D'après cette analyse, le travailleur :

- recueille de l'information,
- analyse cette information et la traite,

⁷ Ces grilles sont assez différentes du système BEDAUX qui était jusqu'alors l'outil le plus utilisé (voir tableau III). Elles exigent une analyse du travail plus rigoureuse et sont moins biaisées par la prise en compte des qualités du titulaire de l'emploi. Par la suite, l'analyse du travail sera de plus en plus centrée sur le poste de travail et de moins en moins sur les caractéristiques de son titulaire. Parallèlement, la responsabilité des analyses du travail en vue de la classification sera progressivement transférée du Bureau des Méthodes à la Direction du Personnel. Par ailleurs, les moyens mis en oeuvre pour répondre aux problèmes de classification seront de plus en plus séparés du traitement des problèmes de conditions de travail. On distinguera mieux ainsi ce qui relève de la classification et de ce qui relève de l'indemnisation.

TABLEAU n° III

LES CRITERES BEDAUX

I - <u>Qualités physiques</u>	
Stature	1 - Puissance 2 - Agilité 3 - Endurance
Sens et nerfs	4 - Finesse 5 - Réflexes 6 - Endurance 7 - Equilibre général
Inf. du milieu	8 - Ambiance
II - <u>Culture et Facultés intellectuelles</u>	
Instruction	9 - Savoir 10 - Langues étrangères 11 - Arts 12 - Dons artistiques
Qual. esprit	13 - Clarté d'esprit 14 - Mémoire 15 - Imagination
Qual. associées	16 - Education 17 - Sens psychologique
III - <u>Capacités professionnelles</u>	
	18 - Formation professionnelle 19 - Apprentissage 20 - Spécialisation 21 - Adaptation
IV - <u>Risques professionnels</u>	
	22 - Maladies 23 - Accidents
V - <u>Qualités morales</u>	
I	24 - Esprit d'initiative 25 - Persévérance
II	26 - Autorité 27 - Esprit d'équipe 28 - Discipline
VI - Responsabilités	29

TABLEAU IV - La méthode NEMA - MIMA : table d'évaluation pour les emplois de fabrication

FACTEURS	DEGRES				
	1	2	3	4	5
QUALIFICATION (skill)					
1. Education ou connaissances professionnelles	14	28	42	56	70
2. Expérience	22	44	66	88	110
3. Initiative	14	28	42	56	70
EFFORT					
4. Exigence physique	10	20	30	40	50
5. Exigence mentale et/ou visuelle	5	10	15	20	25
6. Equipement ou processus	5	10	15	20	25
7. Matériau du produit	5	10	15	20	25
8. Sécurité d'autrui	5	10	15	20	25
9. Travail d'autrui	5	10	15	20	25
CONDITIONS DE L'EMPLOI					
10. Conditions de travail	10	20	30	40	50
11. risques (Hazards)	5	10	15	20	25

CLASSES

<u>Scores en points</u>	<u>Classes</u>
139.....	12
140 - 161	11
162 - 183	10
184 - 205	9
206 - 227	8
228 - 249	7
250 - 271	6
272 - 293	5
294 - 315	4
316 - 337	3
338 - 359	2
360 - 381	1
Points maximum.....	500

Table d'évaluation pour les emplois administratifs

FACTEURS	DEGRES						
	1	2	3	4	5	6	7
1 - Education	15	30	45	60	75	100	
2 - Expérience	20	40	60	80	100	125	150
3 - Complexité des obligations	15	30	45	60	75	100	
4 - Supervision nécessaire	5	10	20	40	60		
5 - Conséquences des erreurs	5	10	20	40	60	80	
6 - Contacts avec autrui	5	10	20	40	60	80	
7 - Informations confidentielles	5	10	15	20	25		
8 - Exigence mentale et/ou visuelle	5	10	15	20	25		
9 - Conditions de travail	5	10	15	20	25		
<u>ANNEXE POUR LES EMPLOIS DE CADRE</u>							
10 - Type de supervision	5	10	20	40	60	80	
11 - Etendue de la supervision	5	10	20	40	60	80	100

CLASSES

<u>Scores en points</u>	<u>Classes</u>
100 et au dessous.....	1
101 - 130	2
131 - 160	3
161 - 190	4
191 - 220	5
221 - 250	6
251 - 280	7
281 - 310	8
311 - 340	9
341 - 370	10
371 - 400	11
401 - 430	12
431 - 460	13
461 - 490	14
491 - 520	15
521 - 500	16
Maximum de points.....	825

TABEAU VI -

LES CRITERES TELEMECANIQUE

I - FACTEURS COMMUNS A TOUTES LES FONCTIONS

- 1 - Formation
- 2 - Adaptation
- 3 - Difficultés dans la fonction
- 4 - Efforts physiques
- 5 - Tension mentale
- 6 - Risques professionnels
- 7 - Discrétion
- 8 - Contacts humains à l'intérieur de l'entreprise
- 9 - Contacts avec des personnes étrangères à l'entreprise

II - FACTEURS SPECIAUX AUX FONCTIONS A PREDOMINANCE MANUELLE

- 10 - Responsabilité pour les outillages
- 11 - Responsabilité pour les produits
- 12 - Responsabilité pour la sécurité d'autrui

III - FACTEURS SPECIAUX AUX FONCTIONS A PREDOMINANCE INTELLECTUELLE

- 13 - Responsabilité pour les inexactitudes
- 14 - Responsabilité de discernement

IV - FACTEURS SUPPLEMENTAIRES POUR LES FONCTIONS DE COMMANDEMENT

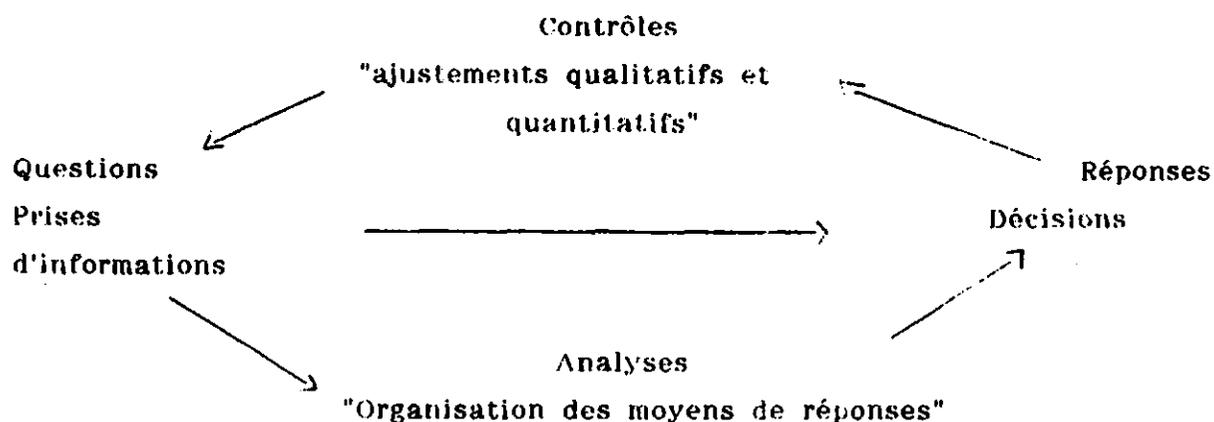
- 15 - Responsabilité d'autorité
- 16 - Responsabilité humaine

V - FACTEUR D'INDEMNISATION POUR LES CONDITIONS D'AMBIANCE

- 17 - Facteurs d'ambiance

- procède à des réponses adaptées,
- contrôle et ajuste l'état de ses actions en fonction du but à atteindre et des exigences de celui-ci.

Le schéma général du processus est le suivant :



Outre le fait d'exclure les critères d'aptitudes et par là d'attirer davantage l'attention sur le travail proprement dit, ce schéma est particulièrement intéressant pour comparer des situations de travail qui n'ont que très peu de points communs, si ce n'est cet échange permanent d'informations entre le titulaire d'un emploi et son environnement.

L'idée de MILOX concernant l'évaluation des emplois est qu'un emploi est d'autant plus élevé qu'il impose des exigences plus fortes pour la perception, le traitement et l'émission de l'information.

Pour évaluer un emploi, il convient d'abord de l'analyser en mettant en relief les différentes étapes distinguées par le schéma.

Ensuite il s'agit de le confronter aux critères exposés par le tableau VII.

Il faut remarquer que seuls les critères généraux répondent au schéma signal-interprétation-réponse (critères 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15) et sont considérés comme applicables à toutes les fonctions. Les critères

TABLEAU VII : Les critères Milox-Bocquillion

Nombre de degrés	C R I T E R E S
14	<u>Critère I</u> : Prise d'information des phénomènes extérieurs (informations "exteroceptives")
3 (Niveaux de vigilance : peu importante, irrégulière, constante)	<u>Critère II</u> : Prise d'information des données corporelles (informations "proprioceptives")
14	<u>Critère III</u> : décision (sélection des solutions possibles et choix de la solution la mieux adaptée à la situation)
14	<u>Critère IV</u> : organisation des moyens de réponse
14	<u>Critère V</u> : ajustements qualitatifs du travail (ajustements permettant d'atteindre un résultat répondant aux exigences de qualité définies)
6	<u>Critère VI</u> : ajustements quantitatifs de la réponse (ajustements permettant d'obtenir un résultat quantitativement variable)
3	<u>Critère VII</u> : Liaisons (obligation d'exercer une influence pour réduire les <u>incertitudes</u> qui s'opposent à la réalisation des objectifs)
4	<u>Critère VIII</u> : Commandement (obligation d'exercer une autorité hiérarchique pour assurer la conduite d'exécutants et maintenir la cohésion d'un groupe ou ensemble organisé d'exécutants).
3	<u>Critère IX</u> : Formation (obligation d'exercer sur le milieu humain du travail une influence visant à provoquer <u>l'acquisition</u> de conduites et d'attitudes efficaces et durables sur le plan professionnel).
3	<u>Critère X</u> : Sécurité (obligation d'exercer sur autrui une influence nécessaire pour <u>entretenir, améliorer et développer les conduites de sauvegarde</u> à l'encontre de conditions de travail nuisibles).
Echelonnements ad hoc fournis par une analyse médicale et par une analyse psychologique	<u>Critère XI A</u> : Griefs d'ordre sensoriel (motivations négatives inhérentes à la nature même de l'emploi tenu apparaissant à l'occasion de la réception des signaux)

TABLEAU VII - (suite)

Nombre de degrés	C R I T E R E S
<p>Niveaux Education nationale</p> <p>Conditions d'utilisation effective des connaissances dans les situations de travail</p> <p>14</p> <p>14</p>	<p><u>Critère XIB</u> - griefs d'ordre mental</p>
	<p><u>Critère XIC</u> - griefs d'ordre moteur (position, gestes, déplacements)</p>
	<p><u>Critère XID</u> - griefs d'ordre sociologique (conditions de relations sociales génératrices d'inquiétude ou d'incertitude devant la possibilité de non réussite)</p>
	<p><u>Critère XII</u> - Connaissances générales, système d'expression verbale</p>
	<p><u>Critère XIII</u> - Connaissances générales, système d'expression mathématique</p>
	<p><u>Critère XIV</u> - Connaissances professionnelles de base : modèles théoriques</p> <p><u>Critère XV</u> - Connaissances professionnelles appliquées : modèles pratiques</p>

spécifiques, qui sont des ajouts de MILOX, comprennent les autres critères non structurés suivant ce schéma, c'est-à-dire les trois critères de communication et les quatre sous-critères de "griefs". Ces critères sont propres à certaines activités seulement (postes d'encadrement ou postes impliquant des problèmes de conditions de travail).

Enfin, il convient de coter de l'emploi grâce à une table d'évaluation permettant de trouver un total qu'une formule convertit en points PARODI (cf. JARDILLIER et LUPE, 1976, p. 29).

Plusieurs méthodes sont issues de la méthode MILOX. Le schéma n° 8 retrace la généalogie des méthodes issues de la théorie de l'information et du système MILOX.

4.2 - La méthode CORT

Le cabinet CORT a joué un rôle important dans la cristallisation puis la diffusion de ce type de méthodes. A l'origine le cabinet CORT aurait repris la méthode MILOX telle qu'elle était appliquée par la GEOPHYSIQUE, l'un de ses consultants (F. COLUMELLI) ayant travaillé précédemment dans cette entreprise. C'est à la CORT que, vers 1960, se retrouvent des hommes tels que JARDILLIER et CORBIN, qui contribueront ensuite à diffuser la méthode CORT d'évaluation dans différentes directions à la fin des années 60 (JARDILLIER chez CENTOR, COLUMELLI vers l'entreprise DBA, CORBIN en créant sa propre société de conseil).

Par la suite, la réflexion sur l'outil d'évaluation CORT/MILOX s'oriente dans trois directions :

- intégrer dans le même outil un maximum de catégories de postes ;
- simplifier la méthode et alléger son utilisation en la débarrassant de son "jargon informationnel théorique" ;

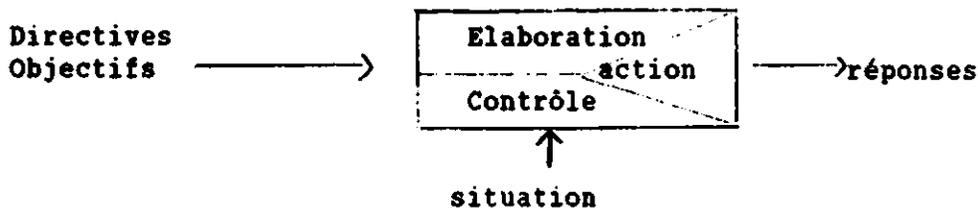
- et, à la CORT vers 1975, reformuler les critères et leurs définitions dans les termes de la théorie des systèmes (ASHBY 1956, DE ROSNAY 1975).

Nous allons décrire brièvement la méthode CORT au dernier stade de son évolution (1975), c'est-à-dire avec une extension aux postes cadres et une reformulation des critères par les concepts systémiques.

La méthode définit six critères :

- responsabilités ;
- connaissances ;
- initiatives ;
- contribution économique ;
- complexité ;
- communications.

Les critères font référence au schéma d'analyse du processus de travail de l'opérateur "pilote" :



Au contrôle correspondent les critères de responsabilités et de connaissances, à l'élaboration ceux d'initiative et d'économie, à l'action ceux de complexité et de communications.

Concepts	Critères
<u>Contrôle</u> De la situation de travail	<u>Soit : les responsabilités</u> Etendue et portée du contrôle qui vise à transformer les données brutes en données utiles qui réduisent l'incertitude concernant

la situation en en rendant compte de façon fiable.

Ou : étendue de la situation maîtrisée contrôlée par rapport aux finalités du travail.

Et par mobilisation des apprentissages antérieurs

Soit : les connaissances

Capacité d'apprentissage requise qui vise à comprendre, à résoudre les problèmes, à réagir de façon adaptée à l'environnement, à améliorer sa perception des situations et sa sélection des réponses appropriées.

Ou : niveau des connaissances et pratiques stockées, reçues et utilisées.

Elaboration

Par une réflexion créatrice à partir des directives, objectifs et instructions reçues.

Soit : l'initiative

Faculté d'adaptation créatrice requise pour transformer, enrichir les instructions reçues (et les informations de contrôle) en consignes d'application, et en décisions, ou en actions réelles.

ou part d'élaboration autonome, de choix, de décision, dans le plan de travail

Et avec une recherche de la meilleure incidence économique

soit : l'économie

faculté d'adaptation aux contraintes économiques qui vise à rechercher le moindre coût dans l'utilisation des ressources allouées

ou : importance de la contribution dans la recherche du moindre coût.

Action

Pour la réalisation du travail proprement dit

Et pour assurer les relations de travail avec les autres

Soit : la complexité

Variété des actes de travail qui visent à transformer, à ajouter de la valeur à la matière ou à la donnée traitée.

ou : degré de variété des actes et opérations effectuées qui concrétisent la réalisation technique de la fonction.

Soit : les communications

Variété des relations et comportements qui visent à éviter la dégradation de l'information.

ou : degré de variété des liaisons et comportements requis et pratiqués.

L'analyse des conditions de travail fait l'objet d'un outil séparé, tandis que la méthode CORT d'appréciation du personnel reprend les mêmes critères que la méthode d'évaluation des postes.

Les cotations sont établies en points de la méthode ; CORT préconise une démarche capable de subir l'épreuve du paritarisme pour la révision des classifications (cas de l'entreprise FIBERGLAS par exemple).

4.3 - L'approche de CORBIN et de ses successeurs

La méthode CORBIN dérive elle aussi, comme nous l'avons vu, de la méthode MILOX-CORT. Toutefois, dès son travail à la CORT, C. CORBIN avait construit, à l'occasion de ses interventions, des grilles de points "sur mesure", appropriées à la situation salariale de l'entreprise cliente, abandonnant ainsi la grille standard CORT. Par la suite, sa méthode a été utilisée sans référence à une quelconque grille standard, mais par élaboration d'une pondération spécifique à l'entreprise concernée.

De plus, CORBIN a cherché à simplifier la méthode pour la faire correspondre au plus près aux critères du seul schéma de l'information.

Cette méthode d'évaluation comporte six critères, avec six degrés et douze niveaux pour chaque critère :

- . Prise des informations
 - informations initiales
 - recherche des informations

- . Traitement des informations
 - les schémas de référence
 - l'élaboration du plan de travail

- . Feed.back
 - la réalisation du travail
 - le circuit des communications

Le critère d'informations initiales exprime bien l'esprit de la méthode, en distinguant six degrés entre les informations entièrement formulées et répétitives (degré A, le plus bas), et les informations initiales se présentant sous forme de politiques (degré F, le plus élevé). Le principe de hiérarchisation des degrés apparaît donc bien comme étant le degré d'ambiguïté des informations reçues et donc, en dernière analyse, la marge de liberté dont dispose l'acteur (le titulaire du poste) dans l'organisation (voir schéma n° 9).

Du cabinet CORBIN ont essayé au début des années 1980, après la disparition de CORBIN SA, différents collaborateurs qui ont généralement repris aussi la méthode :

- l'IGS (Institut de Gestion Sociale) commercialise la méthode Corbin ; ce Cabinet a mis au point récemment un outil simplifié destiné aux PME ;

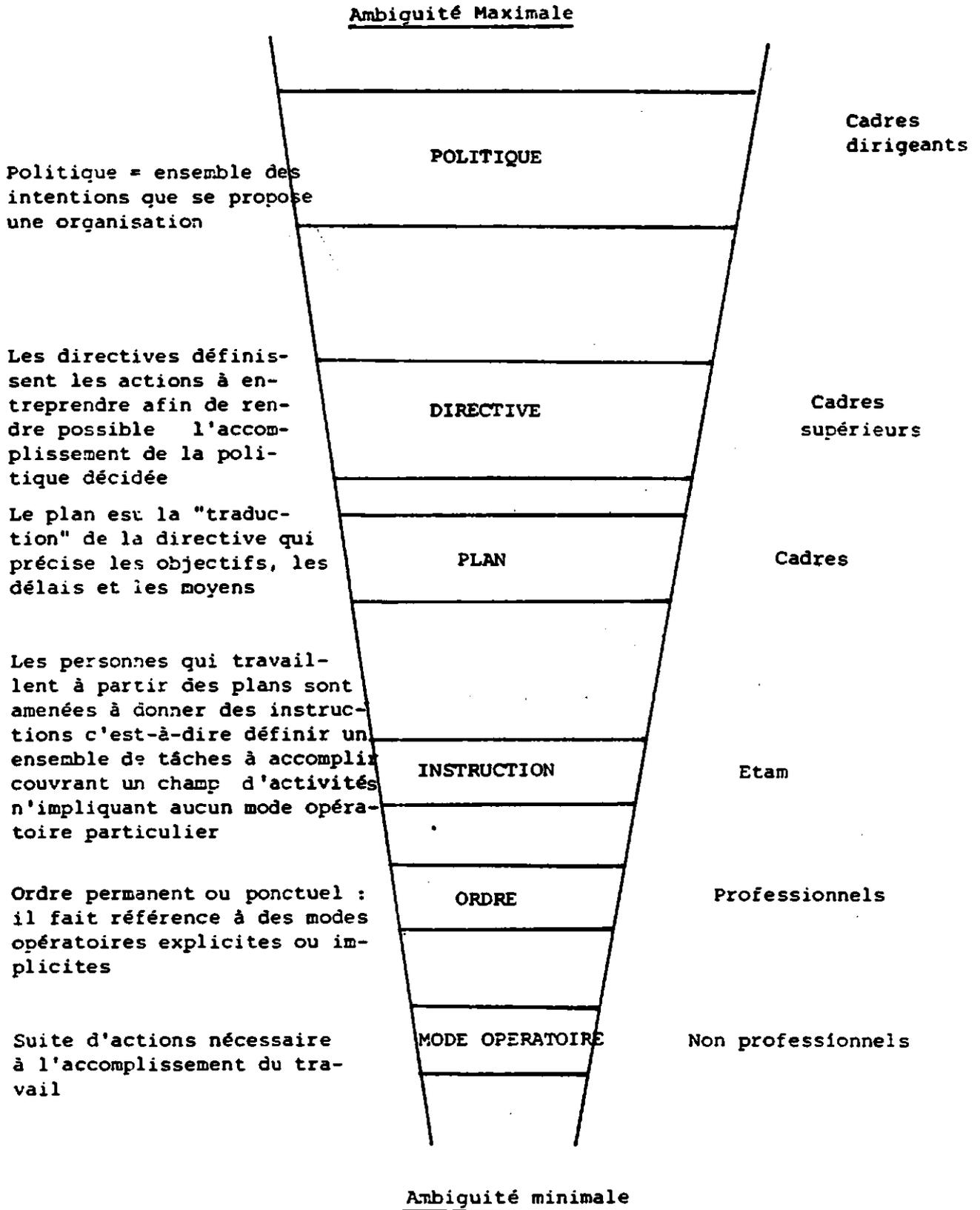
- DGO (Direction et Gestion des Organisations) propose, outre la méthode Corbin, une formalisation des critères de l'accord UIMM de 1975 pour les entreprises relevant de ce secteur, qui permet de ranger les postes en débouchant directement sur les coefficients correspondants de la convention collective ;

- J. LEMONNIER, d'IFRA (Institut de Formation par la Recherche Active) a mis au point une méthode originale qui évalue les postes en termes de contribution aux politiques de l'entreprise. La liste-type de ces politiques (commerciale, financière...) peut-être modifiée en fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise. Pour chaque politique, il est possible de préciser les activités concourant à sa mise en oeuvre, ce qui facilite le travail de repérage lors de l'évaluation (par exemple, pour la politique commerciale : prospection-promotion-vente-accueil...). Les évaluateurs doivent, pour chaque politique, mesurer le niveau de contribution de chaque emploi en s'aidant d'une échelle de sept "niveaux de contributions", du niveau de compatibilité ou coopération, où le titulaire du poste réalise des actes familiers, au niveau d'élaboration, où le titulaire détermine ou propose les orientations globales de l'entreprise. Il y a toujours deux degrés par niveau de contribution (les postes du niveau le plus bas, par exemple, sont différenciés par référence à la notion de "points de vigilance"). La méthode ne comporte pas de pondération intercritérielle particulière, l'application qui en a été faite jusqu'à présent s'étant avérée satisfaisante avec la même valeur pour chaque critère.

4.4 - La méthode CENTOR

Par ailleurs, le cabinet CENTOR (créé en 1968) a été l'un des principaux maîtres d'ouvrage des méthodes d'évaluation tirées de la théorie de l'information surtout jusqu'en 1977. L'outil CENTOR a fait l'objet de deux simplifications successives, l'une dans les années 70, et l'autre tout récemment.

Schéma n° 9 : Echelle d'ambiguïté utilisée dans les méthodes de type "CORBIN"
(Source : IGS)



La méthode de base comporte les 13 critères suivants :

Tableau VIII

n°d'ordre	Critères	Nbre degrés
1	Langage	8
2	Nombres et calculs	10
3	Connaissances professionnelles théoriques	
4	Connaissances professionnelles pratiques	15
5	Prise des informations	15
6	Plan de travail	14
7	Adaptation	14
8	Recherche qualitative	14
9	Organisation du temps de travail	6
10	Contacts et relations non hiérarchiques	12
11	Relations hiérarchiques	13
12	Formation	9
13	Sécurité	6

Le cabinet ADIGE s'est constitué à partir d'un départ de collaborateurs du CENTOR vers 1978.

4.5 - Les méthodes ITS, SEMA, SIRTES

D'autres méthodes dérivent du modèle Miox/schéma de l'information :

- L'ITS (Institut Technique des Salaires) a élaboré récemment une méthode "cadres" basée sur les critères "théorie de l'information - UIMM". Cette méthode comporte des critères de "champ d'action" permettant de moduler l'évaluation suivant que le poste considéré s'insère dans un champ technique, managérial, fonctionnel ou dans une structure par projet.

- La SEMA dispose également d'une méthode du même type diffusée en son sein par De Montmolin jusqu'en 1972. Cette méthode est fondée sur les critères suivants :

- élaboration
- activité de réalisation
- contacts humains
- responsabilités
- responsabilité hiérarchique
- connaissances générales
- expériences pratiques
- exigences particulières.

Il y a deux niveaux par critère et le nombre de degrés est très variable (de 1 à 9).

- Enfin, la SIRTES a élaboré une méthode propre reprenant des critères communs à un certain nombre de systèmes d'entreprises et une pondération moyenne sur ces entreprises considérées comme échantillon. La méthode, très proche du modèle informationnel, comprend les critères Connaissances (4 sous-critères, 6 à 11 degrés), Prise d'informations (2 sous-critères, 5 à 10 degrés), Contacts (3 sous-critères, 5 et 10 degrés), et Adaptation (3 sous-critères, 5 à 10 degrés).

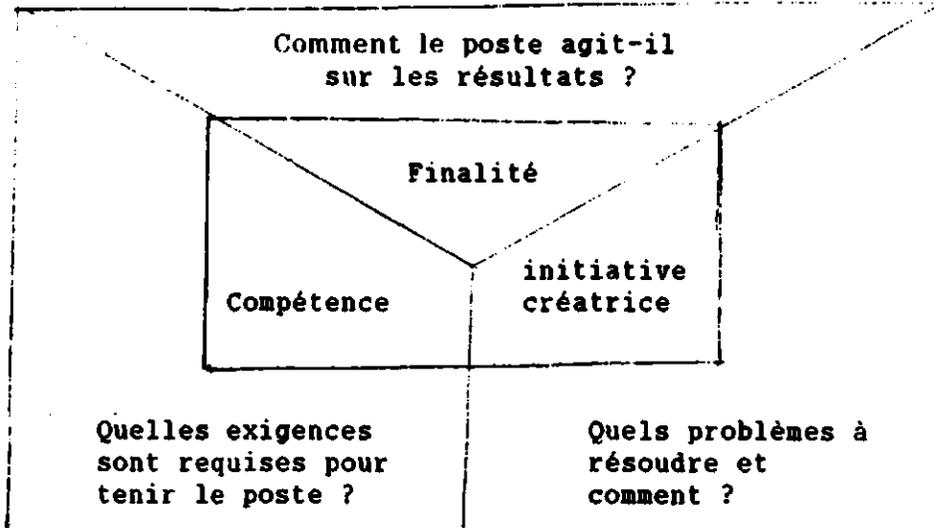
Le calcul de rattachement des évaluations aux salaires s'effectue directement en points Convention Collective.

5 - LES METHODES HAY ET ABC

5.1 - La méthode HAY

La méthode HAY a été élaborée par E.N. HAY vers 1940, à partir des travaux de rangement analytique de BENGHE (voir plus haut), mais aussi suivant le modèle d'une méthode de classification critérielle par points du type NEMA/MIMA. Elle a été introduite en France en 1966 (mis à part quelques expériences d'entreprises antérieures, notamment chez SHELL) à l'occasion de la création du Cabinet HAY France. Notre propos n'est pas ici de décrire exhaustivement le système HAY (qui l'a été dans de nombreux ouvrages et qui connaît par ailleurs une large notoriété sur le marché), mais seulement d'en souligner l'originalité.

- Souple d'utilisation, la méthode ne comporte que trois critères : la compétence, la finalité et l'initiative créatrice.



- La compétence est la somme globale de toutes les capacités ou connaissances (quel que soit leur mode d'acquisition) nécessaires pour tenir un poste de façon satisfaisante. Elle compte trois aspects :

- les connaissances (know-how) dans le domaine des méthodes pratiques de travail, des techniques spécialisées et des disciplines scientifiques ;

- la compétence nécessaire pour prendre en charge, dans les domaines fonctionnel, opérationnel et administratif, des situations nécessitant d'intégrer ou d'harmoniser des fonctions (ou sous-fonctions) plus ou moins diverses ou divergentes quant à leurs objectifs ;
- la capacité à influencer et motiver les autres dans les relations de personne à personne.

. l'initiative créatrice est le degré d'initiative et de réflexion originale que nécessite l'emploi pour analyser, évaluer, créer, raisonner, aboutir à des conclusions et les exprimer. Dans la mesure où la réflexion est encadrée dans des normes ou des usages ou soumise à d'autres personnes, ce facteur devient moins important.

Ce critère comporte deux aspects :

- le cadre dans lequel prend place la réflexion ;
- le cadre dans lequel prend place le problème.

En pratique, l'initiative créatrice est considérée comme un pourcentage d'utilisation de la compétence dans les processus mentaux de résolution des problèmes. On pourrait donc reprocher à la méthode HAY d'estomper, de par l'articulation qu'elle établit entre ces deux critères, la distinction entre postes et personnes.

. la finalité est la responsabilité d'une action. Elle comporte trois aspects :

- * latitude d'action : mesurée par le degré de contrôle et d'orientation exercé sur le poste par les directives personnelles et le cadre de procédure auxquels il est soumis ou inhérent au poste ;
- * l'ampleur du champ d'action (budget sur lequel le poste exerce clairement une influence) ;
- * l'impact plus ou moins direct du poste sur le champ d'action, ou son impact sur les résultats lorsque le champ d'action est indéterminé ;

- la cotation des postes à partir de ces critères s'effectue en fonction de tables dont la pondération (pour chaque critère) est établie à partir de résultats de recherche sur les phénomènes de perception (c'est une seconde

originalité). A partir de recherches de nature psycho-physique, E. WEBER (1775-1878) constate au début du XIXème siècle qu'il est possible d'identifier certaines régularités dans le processus de perception ; ses résultats, complétés plus tard par FECHNER, sont connus sous le nom de Loi de Weber-Fechner, selon laquelle l'augmentation suffisamment grande de la quantité (intensité du niveau) d'un stimulus pour être perceptible (de façon qu'on puisse différencier ce niveau du précédent) est une constante du niveau de stimulation précédent. Ainsi, plus l'intensité d'un stimulus augmente, plus l'augmentation doit être forte pour que l'être humain perçoive la différence. Dans le domaine de l'évaluation des postes, l'étude de HAY (1950) révèle qu'il faut un écart d'intensité de l'ordre de 15 % entre deux situations pour que la différence soit perceptible. Les "pas HAY", c'est-à-dire la distance entre chaque valeur supérieure et inférieure de la table d'évaluation HAY, sont donc de cet ordre.

- La répartition des points en pourcentage pour les différents critères donne le profil du poste qui permet à l'évaluateur de contrôler la vraisemblance de sa cotation. On utilise souvent une forme simplifiée du profil, qui prend en compte le poids relatif de la finalité par rapport à l'initiative créatrice (écart en nombre de pas entre les deux totaux de points). Par exemple, un profil positif est plausible pour un Directeur des Ventes (impact direct de son poste sur les résultats commerciaux de l'entreprise) ; un profil négatif est attendu pour un poste de chercheur (part d'analyse et de réflexion prédominante par rapport aux résultats à produire).

- Enfin, la méthode HAY structure une vaste enquête de salaires dans les entreprises clientes du groupe HAY. Ces données permettent des comparaisons de salaire poste à poste inter-entreprises et fournissent un référentiel d'évaluation utile au groupe d'évaluateurs.

5.2 - La méthode ABC

ABC France est un cabinet conseil de Direction Générale dont l'activité, pour le domaine qui nous intéresse, est orientée vers :

- l'analyse des postes d'encadrement et de direction,
- la "hiérarchisation" des postes d'encadrement et de direction,
- la gestion prévisionnelle des carrières et de la formation,

- l'analyse et la gestion des postes de Recherche/Développement.

L'outil ABC de "hiérarchisation des fonctions" vise plus particulièrement à :

- organiser les filières de développement professionnel.
- disposer d'un langage commun facilitant les opérations de mutation inter-unités.
- être en mesure d'opérer pour chaque poste à pourvoir un choix entre plusieurs candidats.
- guider la préparation des cadres en vue de leur permettre d'occuper à terme telle ou telle fonction.

Il s'appuie sur quatre critères :

- l'importance de la mission économique permanente de la fonction définie par l'organigramme en vigueur (ou : ressources gérées),
- l'importance de l'impact potentiel de la fonction évaluée sur la performance du centre de profit concerné ;
- la difficulté de réalisation de la mission et des priorités d'action de cette fonction ;
- le niveau minimum de compétence et d'expérience nécessaire pour assumer cette fonction avec succès.

Chacun des quatre critères comporte deux "composantes d'appréciation" (autrement dit : degrés). Ce sont :

- . pour le critère un (ressources gérées) :
 - les personnes supervisées directement suivant l'organigramme et les budgets gérés personnellement ;
 - les services et budgets gérés par délégation ou sur lesquels le poste exerce une autorité de compétence.
- . pour le critère deux (impact potentiel sur la performance) :
 - l'incidence économique potentielle (MF/exercice à venir) ;
 - marge d'initiative et d'autonomie dans l'obtention des résultats (niveau de pouvoir de décision et d'action effectivement délégué).
- . pour le critère trois (difficulté de réalisation) :
 - l'environnement concurrentiel technique et/ou conjoncturel,
 - l'environnement humain et social.

. pour le critère quatre (niveau de compétence et d'expérience) :

- le profil minimum "expérience et aptitudes"
- le profil minimum "techniques essentielles du métier".

Ces deux degrés croisés donnent pour chaque critère une matrice à cinq niveaux en colonne et en ligne, permettant de situer le poste en lui attribuant un nombre de points.

La méthode ABC comporte également une procédure dite des "profils" : une fois le cumul des points effectué, la cotation du poste est comparée :

- à celle du poste dont dépend hiérarchiquement le poste évalué ;
- à celle du poste placé immédiatement sous la responsabilité directe du poste évalué ;
- à celle d'un poste d'un titre comparable dans une autre unité.

L'évaluateur peut alors procéder à des corrections s'il le juge utile. Une autre validation en terme de cohérence est alors appliquée en harmonisant l'évaluation des fonctions en cohérence avec la classification conventionnelle grâce à une grille "ad hoc".

6 - UNE EVOLUTION RECENTE VERS DE NOUVEAUX OUTILS

Quelles sont les perspectives d'évolution pour les systèmes d'évaluation et de classification des emplois ?

Depuis plusieurs années, les réalisations en matière de méthodes de classification semblent s'orienter vers des systèmes articulant plus étroitement, tout en les distinguant, postes et personnes :

- tout d'abord, l'évolution des classifications traduit, avec l'abandon partiel des classifications PARODI traditionnelles, le dépassement de la notion étroite de poste qui les fondait. L'accord UIMM de 1975, en abandonnant le système PARODI antérieur et en adoptant un système large de repé-

rage basé sur un système critériel sous jacent (critères d'autonomie, de responsabilité, de type d'activité, de connaissances requises), constitue le premier pas important dans ce sens ⁸. Depuis, des cabinets conseils tels que DGO (Direction et Gestion des Organisations) et l'ITS (Institut Technique des Salaires) ont, comme nous l'avons vu, systématisé les critères sous jacents à la classification UIMM (lesquels dérivent eux-mêmes des apports de Télé-mécanique et de Berliet). Vers la même époque, le secteur des Ciments et Chaux s'orientait (1978) dans une voie que les négociateurs de 1975 avaient écartée, celle d'une nomenclature de missions préclassées entièrement indépendante de la notion de poste. Partant seulement de la description des emplois-types du secteur, les concepteurs du système (à l'époque le Cabinet SORA, qui ne dispose plus aujourd'hui de compétences internes significatives dans le domaine des classifications) ont décomposé ceux-ci en missions transversales à tous les postes, puis ont classé ces missions suivant deux critères : la richesse et l'importance de la mission. La "richesse" est évaluée à partir du niveau de connaissances ainsi que du degré d'initiative, d'autonomie et des aptitudes nécessaires pour accomplir la mission ; l'"importance", à partir du rôle de la mission dans l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire des effets ou de l'influence que peut avoir pour l'entreprise le travail du salarié dans le cadre de la mission concernée ⁹.

Les missions sont repertoriées et évaluées à l'intérieur de grandes fonctions (par exemple, pour le personnel ouvrier, nettoyage, entretien,

⁸ Dans un article récent, Jean SAGLIO signale qu'"un mouvement semble se dessiner depuis une dizaine d'années qui remplace les accords de classifications de type PARODI par des accords fondés sur l'explicitation de critères classants. De plus, la plupart de ces accords nouveaux apparaissent directement dérivés de l'accord Métallurgie de 1974-1975. Aujourd'hui, formellement, ce sont environ 3 à 4 millions de salariés qui appartiennent à des branches couvertes par ce type d'accord" ("Les négociations de branches et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification", in Droit Social, janvier 87).

⁹ En réalité, toutefois, ce distinguo ne se présente qu'apparemment, comme une synthèse des conceptions syndicales (rémunération basée sur les personnes) et des conceptions patronales (rémunération basée sur les postes). Stricto sensu, le critère de richesse, c'est-à-dire l'exigence en termes de connaissances, d'initiative et d'autonomie, s'analyse bien en un critère d'évaluation d'emploi, analogue au critère compétence de la méthode HAY par exemple.

régulation - intervention, dépannage, conduite, etc). Chaque mission est cotée suivant un certain nombre de niveaux et de degrés, et une table de correspondance permet de retomber sur les valeurs en coefficients, les emplois types réels étant classés au niveau de la mission la plus élevée parmi toutes les missions composantes de l'emploi, mission qui est alors dite "classante".

Par la suite, la technique de la nomenclature a reçu d'autres utilisations. Récemment, le cabinet ADIGE a réalisé des nomenclatures d'activités (mais non préclassées), tandis que le cabinet HAY collaborait à la réalisation d'une nomenclature nationale d'activités préclassées dans un grand réseau financier.

Par ailleurs, des outils méthodiques spécifiques se sont développés, articulant étroitement évaluation des postes et gestion des personnes.

GALAMBAUD (1984) fait allusion à la méthode de BUREL qui propose une grille en cinq niveaux où chaque niveau est un degré de classification de l'emploi. Chaque niveau est divisé en échelon, chaque échelon étant un degré de classification individuelle. B. BUREL propose de prendre pour critère de classification individuelle, la polyvalence, l'assiduité, la capacité de former d'autres agents, le respect des normes de sécurité...

Tel est également le sens des recherches récentes de Bocquillion, qui a mis au point une méthode basée d'une part sur des critères dits d'"exigence" relatifs au contenu de l'emploi, et d'autre part sur des critères tels que l'efficacité individuelle, la capacité d'adaptation au changement, la qualité relationnelle, la façon de travailler, la contribution aux améliorations apportées (GALAMBAUD, 1984).

Nous avons aussi relevé la méthode du cabinet CSP (Communication Structure Perfectionnement).

Ce cabinet, créé en 1969, est orienté vers le management des ressources humaines, la performance et l'innovation commerciales, et la formation. CSP intervient dans le domaine des classifications et des rémuné-

rations, mais son domaine fondamental de spécialité est plus largement la gestion prévisionnelle des carrières et des ressources humaines.

La méthode articule ainsi étroitement grâce à un système de "cheminées", l'évaluation des postes et la gestion des carrières individuelles. La "cheminée" est une fourchette d'évolution par laquelle un individu peut passer, pour une même famille d'emplois (fonction) et un même type d'emplois (emploi-repère), suivant qu'il est en phase "probatoire", d'"adaptation", d'"autonomie", ou de "transition-coordination". La progression d'un niveau à l'autre est mesurée par les descriptions de fonctions et par l'appréciation annuelle. A chaque niveau de la cheminée correspond bien sûr un coefficient différent. Dès lors, il devient possible de déterminer et de prévoir l'évolution des individus à l'intérieur des cheminées et éventuellement d'une cheminée à l'autre. Il est également possible de gérer prévisionnellement, qualitativement et quantitativement, les ressources humaines, en prévoyant les flux à l'intérieur des cheminées, en déterminant les besoins de recrutement, en définissant les organigrammes de fonctionnement, etc. .

Cette approche est intéressante dans la mesure où pour lier dans une même "gestion sociotechnique" postes et personnes, elle intègre le système des cheminées à l'intérieur du système de classification lui-même, au lieu de se contenter d'une gestion corrélatrice mais distincte postes/personnes. Sa limite provient du fait que, si son application à des ensembles moyens est satisfaisante, la diversité des emplois dans de très grandes entreprises risque d'en handicaper la validité.

L'essor de toutes ces méthodes ne signifie pas forcément, comme le suggère GALAMBAUD (1984), le "dépassement" des classifications d'emplois. Il peut aussi bien découler tout simplement du développement d'une gestion du personnel intégrée associant deux types de démarche : la gestion des postes et des structures, et la gestion des personnes.

7 - METHODES D'EVALUATION ET EVOLUTION DES CLASSIFICATIONS : **UN ESSAI DE CONCLUSION.**

Ainsi, à côté des méthodes d'évaluation "traditionnelles" (cette expression devant être comprise en un sens relatif, l'évaluation des emplois ne s'étant développée que récemment en France); apparaissent d'autres outils, produits d'un effort d'intégration entre "postes" et "personnes".

Faut-il aller plus loin, en classant non plus les emplois mais directement les personnes ?

L'association ENTREPRISE ET PERSONNEL s'est faite le promoteur d'un courant minoritaire de la théorie de la classification, courant qui voit dans les classifications de personnes un outil plus adapté aux modes actuels d'organisation du travail tels qu'ils se développent ici ou là, dans les entreprises. D'après ENTREPRISE ET PERSONNEL, on assisterait au développement, minoritaire mais rapide, d'expériences d'entreprises recourant aux classifications de personnes ou plus exactement employant des méthodes basant la rémunération sur la compétence - utilisée ou non - de la personne et non sur le poste de travail effectivement tenu. Dans ce cadre, rémunération et organisation ainsi que rémunération et affectation sont relativement disjointes, et les individus sont susceptibles d'une évolution de carrière et de rémunération relativement indépendante des fonctions occupées.

Ce type de classification serait mieux adapté aux structures d'organisation par groupes de projets et par équipes opérationnelles composées d'individus polyvalents (structures qui sont souvent liées au caractère très automatisé du processus productif).

Différentes expériences allant en ce sens se développent en effet en France. On citera en vrac, dans l'industrie : Peugeot, Général Motors, Imphy, Cellulose du Rhône et d'Aquitaine (usine de Tarascon), et dans la banque : Crédit Mutuel de l'Artois (accord du 6 juin 1985). Simultanément, un débat théorique, d'ampleur modeste, se développe en France et aux Etats Unis autour de ces questions.

Pour regarder un exemple d'un peu plus près, General Motors a mis en place à son usine de Gennevilliers (2 800 personnes) un système de classification basé sur les "savoirs" qui avait été préalablement expérimenté à son usine de Sarreguemines (420 personnes). Ce nouveau système s'inscrit sur deux axes :

- premier axe, la classification :

elle dépend de "savoirs" portant sur l'exécution de tâches, les capacités de contrôle, de réglage et d'entretien, de connaissances théoriques et, pour les niveaux élevés, de capacités pédagogiques et de coordination (cf. tableau VIII) :

- deuxième axe, la rémunération dans une classification :

elle dépend de l'efficacité individuelle, donc de la façon dont chacun participe à la réalisation des objectifs de production de l'équipe à laquelle il appartient.

L'évolution dans ce système se fait à la fois :

- dans la classification : à chaque catégorie correspond un ensemble de "savoirs" dûment répertoriés. Quand un ouvrier estime avoir acquis ces savoirs, il déclenche lui-même une séance d'évaluation ;

- dans l'efficacité : elle est effectuée par un groupe comprenant un membre de l'encadrement de l'atelier, l'ouvrier animateur de l'équipe à laquelle appartient l'évalué, un ouvrier de l'équipe choisi par l'évalué.

TABLEAU IX . : Exemple du système envisagé chez Général Motors (cas des "mensualisés directs")

Grille
appliquée
au 1er mars
1987

- Niveau A : — Embauche.
- Niveau B : — Savoir faire une tâche opérateur dans le groupe.
- Niveau C : — Savoir faire toutes les tâches opérateur dans un groupe et le démontrer.
 - Connaître toutes les procédures du groupe et le démontrer.
 - Savoir utiliser les instruments de contrôle de base. (Pied à coulisse, palmer, colonne, calibre...)
- Niveau D : — Avoir le niveau C.
 - Être A, B, ou C dans les trois premières épreuves de IRH. (1)
 - Être A ou B dans la 4^e épreuve de l'IRH.
 - Savoir remplir correctement tous les documents de contrôle et de production du groupe et le démontrer.
 - Test positif du contrôle des connaissances CPS Niveau 1.
 - Savoir réaliser les petits réglages définis dans le groupe.

Grille
actuellement
à l'étude

- Niveau E : — Avoir le niveau D.
 - Être possesseur d'un CAP ou niveau théorique et pratique équivalent démontré.
 - Savoir effectuer tous les réglages des équipements du groupe et le démontrer.
 - Savoir mettre en opération tous les équipements du groupe et le démontrer.
 - Savoir former les opérateurs à toutes les tâches du groupe et le démontrer.
 - Savoir s'assurer de la mise en route du groupe et le démontrer.
 - Savoir s'assurer de l'approvisionnement des pièces aux différents postes du groupe et le démontrer.
 - Savoir s'assurer que les pièces non conformes soient identifiées et isolées et le démontrer.
 - Savoir s'assurer que les relevés de contrôle et de production soient correctement effectués et le démontrer.
 - Savoir transmettre les consignes orales et écrites entre équipes et le démontrer.
 - Savoir coordonner les changements de modèles et le démontrer.
 - Savoir lire un plan d'usinage et d'assemblage et le démontrer.
 - Savoir utiliser tous les moyens de mesure nécessaires au groupe (Micromètre, rugosimètre, profilomètre...).
 - Savoir réagir à toute variation de la qualité des produits et le démontrer.
- Niveau F : — Avoir le niveau E.
 - Savoir effectuer les travaux de dépannage et de maintenance définis dans le secteur et le démontrer.
 - Test positif du contrôle des connaissances en automatisme, grafset, pneumatique.

A noter que certains ateliers n'étant pas équipés de machines complexes, l'évolution au sein de ces groupes d'atelier sera limitée au niveau « D ».

(1) IRH : Tests d'identification des ressources humaines

Une conclusion (nécessairement partielle et provisoire) sur les méthodes d'évaluation des emplois ne peut ignorer le développement de ces nouvelles expériences, et les thèses des partisans des classifications de personnes appellent, à notre avis, cinq séries de remarques :

1 - L'évolution des processus de travail, notamment dans l'industrie, tend à fragiliser la base des classifications d'emplois dans la mesure où la notion classique de "poste" ne trouve plus application aussi facilement. Ainsi, comme l'indiquait le CEREQ dès 1973.(c), "en ce qui concerne le mode d'appréhension de l'univers des emplois, celui-ci est profondément marqué par les concepts qui ont prévalu au stade technologique correspondant à la mécanisation (machines à commande numérique). Dans tout secteur d'activité fonctionnant sur la base d'outils, de machines et d'appareils à commande manuelle, l'emploi se confond avec le poste de travail matérialisé et procède d'une correspondance, terme à terme, entre la division technique du processus de production et la répartition administrative des emplois. Autrement dit, l'ensemble des tâches à effectuer dans une unité de production est décomposé en postes individuels juxtaposés. Les postes étant indépendants les uns des autres requièrent de leurs titulaires un savoir-faire spécialisé et limité à leurs caractéristiques propres (...) Lorsque un processus technologique atteint un certain degré d'autonomie et se transforme en système intégré obéissant, non plus à des commandes manuelles, mais à des programmes intégrés, les emplois ne sont plus analysables dans les mêmes termes" (pp 3, 4). Dans ce contexte de transformation de la nature des emplois (notamment industriels), les classifications de personnes peuvent apparaître comme un recours commode pour parer à la mobilité des emplois, favoriser l'acquisition des compétences nouvelles et accompagner les mutations technologiques.

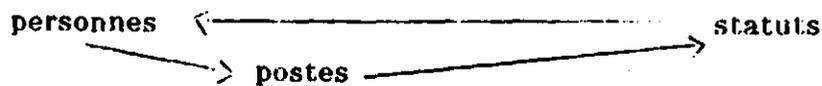
2 - Cependant, cette commodité pourrait bien s'avérer n'être qu'apparente. Tout d'abord, les outils d'évaluation des emplois sont des outils efficaces et pragmatiques qui ont fait la preuve de leur utilité non seulement en termes de gestion des ressources humaines, mais encore en termes de gestion de l'organisation ; ils apparaissent comme encore compatibles avec l'organisation de base de très nombreuses entreprises. L'élargissement de la notion traditionnelle de poste à celle d'activité sous forme de nomenclatures d'activités

préclassées par exemple, ou l'extension de l'utilisation de méthodes initialement appliquées aux postes d'encadrement à toutes les catégories d'emplois (par exemple la méthode HAY et son concept de "finalité") doivent suffire actuellement à répondre à la plupart des besoins.

3 - Ensuite, la mise en place de systèmes de classification des personnes suppose la définition d'outils fiables et objectifs de gestion des personnes, or ces outils sont actuellement encore peu développés. Séparer ceux-ci de l'évaluation des emplois ne ferait qu'entraver leur développement, en les privant de la référence objective pourtant nécessaire à leur application efficace (cf. schéma hommes/structures). En l'absence de toute référence à des emplois dont les éléments constitutifs sont objectivement et complètement identifiables, comment en effet déterminer les compétences nécessaires et les évaluer, apprécier les résultats obtenus, gérer les carrières ? Fire encore, là où les classifications de personnes ont été introduites (par exemple dans la fonction publique française), on a assisté à la paralysie méthodologique et pratique de la gestion du personnel et non à son développement. Le risque est que, en ne distinguant pas clairement entre gestion des structures et gestion des personnes, on attende trop de la classification, et qu'on croit que tous les problèmes de gestion de personnel peuvent être réglés par elle. Ainsi, le développement d'une gestion des personnes réelle pourrait se trouver paradoxalement freinée par la mise en place de systèmes de classification prenant en compte le savoir ou le potentiel des individus. Le schéma hommes/structures, qui distingue au contraire rigoureusement, d'une part, la classification, d'autre part, la politique de recrutement, d'appréciation et d'évolution professionnelle de l'entreprise, se trouverait dès lors inutilement bouleversé.

4 - Par ailleurs, la classification des emplois a pour but, explicite ou non, de rationaliser dans une certaine mesure le comportement humain et en particulier de réguler les phénomènes de comparaison sociale évoqués plus haut.

Suivant le modèle sous-jacent à ce type de classification, toute comparaison sociale passe par l'intermédiation de la valeur des postes :



La classification des personnes tend à substituer à ce modèle un schéma plus simple :



En ce sens, les classifications de personnes peuvent avoir pour effet, dans certains cas, de libérer, si l'on y prend garde, l'effet des variables de statut et avec elles des logiques réductrices et sclérosantes de l'"ancienneté" et du "diplôme" à l'oeuvre dans les archétypes classiques de la bureaucratie, alors que la classification des postes - historiquement récente en France - joue, en limitant l'effet de ces variables, un rôle destructurant dans notre contexte socio-culturel. En outre, les premières peuvent renforcer la stratification de l'entreprise en groupes distincts, alors que le recours à une méthode unique de comparaison de postes a pour utilité de favoriser l'apparition d'un référentiel commun définissant l'espace de l'équitable.

5 - Enfin, les systèmes de classification de postes établissent une relation systématique entre la classification et la participation effective du salarié à l'entreprise (emploi effectivement tenu).

En ce sens, ils reposent sur des postulats psychologiquement corrects et sont clairement motivants pour l'évolution professionnelle, tout en établissant directement et concrètement un espace de coïncidence entre les aspirations du salarié et l'intérêt de l'organisation. Ils excluent également clairement les situations inéquitables où, par exemple, des personnes effectuent le même travail sans pour autant avoir une rémunération identique.

Par contre, les systèmes basés sur les personnes, outre qu'ils se heurtent à la difficulté d'identifier complètement et d'évaluer équitablement toutes les potentialités et tous les savoir-faires (notamment dans les milieux de travail non liés directement à la production), sont-ils motivants et favorables à l'évolution professionnelle ? L'avenir le dira pour les cas d'expériences qui se développent ici ou là

A terme, le développement éventuel de ces systèmes pourrait également poser le problème des rapports entre la fonction Personnel et la fonction Organisation, la première ayant eu tendance, comme nous l'avons vu plus haut, à s'étendre avec les classifications de postes sur une partie du domaine de compétence de la seconde. Là aussi, l'impact des classifications de personnes sera-t-il positif ?

Pour toutes ces raisons, il convient de ne s'avancer vers les classifications de personnes qu'avec prudence et pour autant seulement que la maturité du contexte, méthodologique mais aussi socio-culturel, le permettra. Une recherche possible serait aussi plus simplement de développer la gestion du personnel intégrée (hommes/structures) dans ses différents aspects aussi complètement que possible.

En tout état de cause, c'est bien un champ important d'investigations qui s'offre ici à la recherche, appliquée mais aussi fondamentale, pour mesurer et accroître l'efficacité de ces différents outils.

BIBLIOGRAPHIE

BERNHEIM, T. et ROUGER, J.M. (1972) : "Un exemple d'évaluation des emplois et de remise en ordre des rémunérations dans un cadre paritaire", Travail et Méthodes, n° 274, Février 1972, 32-41.

BRUNSCHWIG, G. (mai-juin 1980) : "Une charte de contribution pour l'encadrement" , Paris, Revue Française de Gestion, 96-105.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (1960) : La qualification du travail, Genève, BIT.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (1984) : L'évaluation des emplois, Genève, BIT.

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (1973 a) : Les méthodes de qualification du travail dans les grandes entreprises françaises, Document n° 8, Coll. Formation-Qualification-Emploi, Paris.

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (1973 b) : L'analyse des qualifications et des classifications d'emplois, Bibliothèque du CEREQ, vol. n° 5, coll. Formation-Qualification-Emploi.

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (1973 c) : La qualification des emplois : Perspectives de recherche et étude expérimentale, note d'information n° 15, 30 juin 1973.

DADOY, M. (1976 a) : Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail et politiques du personnel, 2 tomes, Paris, Groupe de sociologie du travail, CNRS, Université Paris VII.

DADOY, M. (1976 b), "La qualification du travail : une certaine approche de la définition des postes et des fonctions", Formation continue, juillet-septembre, n° 3, 5-14.

DADOY, M. (1976 c), "La description des fonctions maîtrise-base de l'évaluation des fonctions", Formation continue; juillet-septembre, n° 3, 15-20.

DADOY, M. (1976 d), "Le système d'évaluation de la qualification du travail de la société Duroc" Formation continue, oct.-déc., n° 4, 3-18

DEGUY, M. (1986), Définition de fonctions : évaluation des emplois, Paris, Les Editions d'Organisation.

DULAT, R. (1971), "La qualification des emplois - méthode employée dans une entreprise aux activités industrielles multiples et de nature différente", Travail et Méthodes, n° 270, oct. 15-23.

FESTINGER, L. (ED), (1954), "A theory of social comparison processes", Human relations, 7, 117-140.

FRANCK, G. (1979), Enquêtes sur les pratiques de gestion du personnel des entreprises dans l'environnement français, Cahiers de recherches, Jouy en Josas, CESA.

GALAMBAUD, B. (1983), Des hommes à gérer, Paris, Editions modernes d'entreprise, (EME).

GALAMBAUD, B (1984), "Classification et qualification - Evolution des démarches", Entreprise & personnel.

GICQUERA, A.M. et CARDINET, J. (1963), Evaluation des emplois, Neufchâtel, Coll. Travail.

HAY, E.N. (1946 a), "... characteristics of factor comparison job evaluation", Personnel, 22 (6), 370-375.

HAY, E.N. (1946 b), "Four methods of establishing factor scales in factor comparison job evaluation", Personnel, 26 (6).

HAY, E.N. (1948), "Creating factor comparison key scales by the Per Cent Method", Journal of applied psychology, 32 (5), 456-464

HAY, E.N. (1950), "The application of Weber's Law to job evaluation estimates" Journal of applied psychology, 34, 1°2-104.

HAY, E.N. (1958), "Setting salary standards for executive jobs", Personnel, janv.-fév. 34 (4).

HAY, E.N., et PURVES, D. (1951), "The profile method of High-Level job evaluation", Personnel, vol. 28 (2), New-York.

HAY, E.N., et PURVES, D. (juill. 1957), "A new method of job evaluation", Personnel magazine, New-York.

HENDRICKX, B. (1970), "Expériences de simplification d'un plan de qualification du travail", Paris, Les documents de la GEGOS.

HENDRICKX, B. (1971), "Une nouvelle approche de la qualification des emplois", Paris, Les documents de la GEGOS.

HENDRICKX, B. et RIVARD, P. (1973), "Exemple de possibilités offertes par l'informatique à la direction et au personnel d'une entreprise pour déterminer la qualification des emplois", Paris, Les documents de la CEGOS.

INSTITUT DE GESTION SOCIALE (1987), "Politiques dynamiques de rémunération", Centre d'Etudes de formation et d'assistance.

INSTITUT TECHNIQUE DES SALAIRES (1977), Au niveau de l'entreprise, une politique des salaires : pourquoi ? Comment ? Tome II : De la qualification des salariés, Paris, Publications de l'Institut Technique des Salaires.

JAQUES, E. (1955), Work, creativity and social justice, London, Heinemann.

JAQUES, E. (1961), Equitable payment New-York, Wiley.

JAQUES, E. (1964), Time-Span Handbook, London, Heinemann.

JAQUES, E. (sept.-oct. 1969), "Taking time seriously in evaluating jobs", Harvard Business Review, 124-132.

JAQUES, E. (1972), Manuel d'évaluation des fonctions, Paris, Hommes et techniques.

JARDILLIER, P. (1980), "Le psychologue et la gestion du personnel". In LEVY, C., Le psychologue et l'entreprise, 40-63, Paris, Masson.

JARDILLIER, P. (1982), La maîtrise de l'emploi, Paris, PUF.

JARDILLIER, P. et LUPE, M.C. (1974), Analyse préalable, description et définition des fonctions dans l'entreprise, Paris, Editions modernes d'entreprise.

JARDILLIER, P., et LUPE, M.C. (1976), De la qualification du travail à l'évaluation des fonctions, Paris, Editions modernes d'entreprise.

LAWLER, E.E. (1981), Pay and organisation development, Reading, Addison Wesley.

LIAISONS SOCIALES (1973), La qualification du travail - Méthodes et systèmes d'évaluation des emplois, Documents n° 89/73. (supplément de sept. 1973).

MAC CORMICK, E.J. (1979), Job analysis : Methods and applications, New-York, AMACOM.

MAC CORMICK, E.J., et Al. (1972), "A study of job characteristics and job dimensions as based on the position analysis questionnaire (PAQ) ", Journal of Applied Psychology, 56, 347-364.

MERCK, B., et VASSELON, J. (fév. 1983), "L'évaluation concertée des fonctions", Personnel (Revue française), 248, 33-37.

OMBREDANE, A, et FAVERGE, J.M. (1955), L'analyse du travail facteur d'économie humaine et de productivité, Paris, PUF.

POSTEL, G (1978), Améliorer la gestion des rémunérations, Paris, Les éditions d'organisation.

ROUSSON, M. (1985), L'évaluation des fonctions, Dossiers de psychologie n° 23, Neuchâtel, Université de Neuchâtel.

THERIAULT, R. (1983), Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables, Chicoutimi, Gaëtan MORIN.

TREIMAN, D.J. (1979), Job evaluation : an analytic review (rapport d'étape à l'Equal Employment Opportunity Commission, Washington D.C., National Academy of Sciences).

TURNER, W. D., (1948), "The Per Cent Method of job evaluation", Personnel, mai, 24 (6).

Union des Industries métallurgiques et minières (1972), Méthode de qualification des fonctions et postes d'ingénieurs et cadres, Paris, Doc. int. UIMM.

Union des Industries métallurgiques et minières (1974), La méthode HAY d'évaluation des postes, Paris, Cahiers techniques de l'UIMM.

Union des Industries métallurgiques et minières (1978), La méthode d'évaluation par "paires" appliquée à l'aéroport de Lyon-Satolas, Paris, Cahiers techniques de l'UIMM.

Reproduction autorisée à la condition expresse
de mentionner la source



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63