

COMMENT PENSER L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL ET SA RECONNAISSANCE SOCIALE ?

Par Claude Henry

Le séminaire sur l'analyse des qualifications organisé par le Programme mobilisateur technologie-emploi-travail a suscité de nombreux débats. Nous publions ici un article de Claude Henry, de l'Association pour le développement des connaissances et des études économiques d'entreprises (C3E), qui livre quelques réflexions sur l'analyse du travail, fruit de son expérience professionnelle comme de sa participation à ce séminaire .

Il a été souvent rappelé, à juste titre, qu'il n'est jamais neutre de s'intéresser à l'analyse des qualifications et du travail. Il est donc tout à fait légitime, et nécessaire, de rappeler les enjeux sous-jacents, sinon toujours explicites, de cette interrogation collective.

Il semble utile de distinguer différents niveaux d'enjeux. Les partenaires sociaux sont devant une nécessité récurrente de la vie sociale : pour eux, il s'agit moins de connaître le travail que de savoir comment faire reconnaître socialement le travail. A ceci s'ajoute une interrogation davantage située dans le temps, plus contemporaine : que sera le travail d'« exploitant » dans les systèmes modernes de type « automatisation flexible intégrée », qu'ils soient industriels ou tertiaires ?

Pour les directions d'entreprise, les enjeux généraux ci-dessus peuvent se spécifier sous une triple dimension :

— un enjeu récurrent : la nécessité de « classer » les emplois ;

— un enjeu global : la réussite de la transformation moderne des systèmes de travail ;
— un enjeu ponctuel : la nécessité de connaître le travail pour l'automatiser.

Les syndicats de salariés affichent de manière symétrique une triple volonté qui ne recouvre pas terme à terme les éléments précédents :

— un enjeu récurrent : la défense de l'emploi et des salaires ;
— un enjeu global : l'amélioration du travail et des compétences ;
— un enjeu ponctuel : la conservation d'une zone de liberté dans un système d'acteurs en voie d'hyperorganisation.

On est donc dans une situation où, pour chaque partenaire social, des changements profonds dans les systèmes de travail posent des questions nouvelles et réactivent des enjeux anciens.

Cependant on est frappé par le « faible niveau » des tensions sociales sur ces thèmes, aujourd'hui. On en veut pour preuve le nombre assez important

d'accords d'entreprise signés par la plupart des organisations syndicales ; ces accords essaient de définir un champ qui, comme on le rappellera plus bas, est particulièrement instable.

DES CONCEPTS AUX ENJEUX : UNE INTERACTION PERMANENTE

Pour situer comment les enjeux précédemment rappelés furent constamment présents dans le travail du séminaire, le mieux est de voir, sur un exemple, comment des concepts, même les mieux acceptés par toutes les disciplines, sont réinterrogés par les évolutions en cours dans les systèmes de travail, sans qu'ils cessent de permettre de bien décrire certaines pratiques des acteurs sociaux. C'est le cas des concepts de tâche et d'activité, créés au départ par les psychologues et les ergonomes, puis repris par les autres disciplines.

Cette distinction pertinente a permis de mettre à jour les différences parfois fortes entre le travail réel et le travail prescrit. Celles-ci n'avaient pas de caractère déterminant dès lors que la pratique de classification ne faisait qu'assez peu référence au travail réel, et était donc surtout basée sur le travail prescrit. Désormais cette approche est tout à fait insuffisante.

De plus, aujourd'hui, le caractère crucial de la connaissance du travail réel apparaît lorsqu'il s'agit d'automatiser un travail donné. Oublier une de ses déterminations réelles, parfois non consciente à celui qui exécute le travail, peut conduire à de graves mécomptes lors d'une opération d'automatisation.

Ainsi les concepts de travail prescrit et travail réel font apparaître des enjeux complètement renouvelés. Nous ne développerons ici que celui qui a trait aux classifications. Un bref rappel est nécessaire.

Dans la doctrine de la qualification et de la classification, les directions d'entreprise distinguent la qualification personnelle d'un salarié, définie par la somme des « capacités » de celui-ci, et la qualification « requise » pour tenir un emploi. (C'est cette dernière qui est utilisée pour opérer le classement dans la grille de classification). Mais les deux notions ne sont pas indépendantes. En effet, la seconde, la qualification « requise », est définie dans les textes de base comme « *la qualification personnelle estimée par une profession pour tenir un emploi déterminé* ».

Pour faire cette estimation, on sait que les professionnels de l'analyse de poste s'appuient largement

sur l'observation de l'action du travailleur, sur ses modes opératoires. Ces derniers constituent des repères de la capacité du sujet à tenir un poste. Les professionnels relèvent aussi le contexte, mais partiellement (les notions utilisées sont l'autonomie, l'initiative, la responsabilité vis-à-vis du produit et des moyens).

Or, aujourd'hui, on sait qu'il est très difficile de repérer les modes opératoires effectifs sur les lignes automatisées. On sait également que ces modes font appel à une activité mentale de plus en plus forte, difficile à formaliser de manière simple.

Autrement dit, ce qui fait problème, c'est la difficulté à définir le travail prescrit, base même, comme on l'a dit, de l'opération de classement.

Les entreprises, de manière individualisée, renouvellent leurs approches. L'une des traces les plus apparentes de ce mouvement est le succès des « définitions de fonction » (on voit apparaître le terme de « définition de mission ») qui, jusqu'alors, servaient uniquement à cerner l'activité des cadres, laissant à ceux-ci une grande liberté du « comment faire », des modes opératoires. Or ce vocabulaire vaut désormais dès le premier niveau des opérateurs sur équipements automatisés.

Si la difficulté est très grande à circonscrire autre chose que des classes de variabilité, d'aléas, de périodes critiques, sur les matières et les équipements, l'incertitude du mode opératoire dans le temps et dans l'espace est non seulement acceptée, voire dans certains cas encouragée. Elle peut même constituer un élément de la négociation sociale lors de l'automatisation.

Il n'empêche que la question demeure de connaître le niveau de compétence (et le contenu de compétences) nécessaire pour faire face à l'incertitude acceptée. En ce sens-là, l'approche par la qualification « requise » n'est pas théoriquement bouleversée. Elle l'est beaucoup par le fait que les compétences nécessaires font appel de plus en plus à plusieurs techniques – polytechnicité – et que les définitions de fonctions s'orientent de plus en plus vers la polyfonctionnalité (alors que le modèle de l'analyse de poste traditionnelle est le poste monofonction et monotchnique).

RENOUVELER LES MÉTHODES

Les enjeux précédents ont été totalement présents au travail du groupe, mais jamais de manière systématisée. Il apparut ni réaliste ni souhaitable au début des travaux de chercher à avoir un modèle

de référence théorique unique dans un groupe pluridisciplinaire. Au cours de chacun des exposés des méthodes de la première année, les intervenants ont présenté les éléments qu'ils privilégiaient, soit dans l'exposé de leurs axiomes de recherches, soit dans l'exposé des présupposés de l'action collective (de l'organisation représentée).

C'est alors que, tout naturellement, après les exposés méthodologiques, le groupe eut besoin de clarifier des termes revenus ça et là au cours des débats. Après le « temps des méthodes » vient le temps des « notions ». Le groupe se saisissait ainsi de questions soulevées à des titres divers par la plupart des méthodes présentées :

- les nouvelles polyfonctionnalités ou polytechnicités sont-elles autre chose que la polyvalence classique ?
- la place donnée à l'aléa dans le système ancien n'est-elle pas en train de passer d'une position marginale à une position centrale ?
- comment la dimension collective du travail doit-elle être intégrée dans l'analyse du travail ?

Ce « détour » par l'approfondissement de certains concepts va permettre au séminaire de réinterroger en retour les méthodes présentées dans la première partie, sans jamais perdre de vue les enjeux. Le « retour » sur les méthodes n'a pas donné lieu à une production précise au cours du séminaire. En particulier, la question de la place relative de l'observation et de la verbalisation dans l'analyse du travail, posée par toutes les disciplines scientifiques, n'a pas été traitée. Elle n'a pas été oubliée, mais renvoyée vers d'autres instances. Le retour est donc essentiellement resté, comme le suggère le texte de J. Merchiers et J.F. Troussier, sur le terrain de la problématique et de l'analyse du travail. On peut cependant évoquer les implications qui en résultent sur les méthodes.

— Il apparaît clairement qu'on ne peut plus désormais saisir l'activité dans une zone de travail sans situer celle-ci dans le système complexe qui l'environne. On ne peut pas analyser la première sans visualiser complètement le second.

Il s'agit d'identifier ses dimensions systémiques et organisationnelles (hiérarchie des divers niveaux, autonomie-interdépendance entre niveaux, intégration fonctionnelle, primat de la régulation globale sur la régulation locale, mais également ses dimensions économiques (coût/prix de revient et rentabilité) et tout autant ses dimensions sociales

(politiques de la direction d'entreprise en termes de statut, d'animation des groupes de travail et d'évolution de carrières).

Aussi, au risque de paraître banal, il ne faut pas hésiter à rappeler l'extrême importance du « contexte » du travail.

— Apparaît également la nécessité d'une approche réellement interdisciplinaire. Est-ce rêver d'imaginer que cette demande sociale soit l'occasion d'une nouvelle articulation de la communauté scientifique sur ces thèmes ?

— Enfin, la démarche quotidienne d'évaluation et de classement demeure, et ne peut attendre. Dans l'état actuel de la réflexion, il faut souligner que le travail individuel et collectif consiste de plus en plus à faire face à la variété, anticiper et réagir dans un contexte, recourir à l'abstraction de manière croissante. Toute méthode d'analyse du travail devra inclure un repérage des représentations fonctionnelles des travailleurs ; ainsi que des façons dont sont élaborées et évoluent ces représentations, selon les déterminations du contexte.

SUGGESTIONS POUR L'ACTION

On peut souhaiter que la définition des règles d'évaluation et de classement résulte de plus en plus d'une négociation. A la fin de ce séminaire, qui n'est pas allé au-delà de l'orientation méthodologique qu'on vient de rappeler, il est possible de suggérer que cette négociation s'appuie sur les quelques points forts suivants :

- mener une analyse contradictoire ;
- placer systématiquement le travail dans son contexte ;
- travailler simultanément sur les logiques d'intégration et de décentralisation ;
- partir du collectif immédiat ;
- déterminer les problèmes à résoudre (aléas, dysfonctionnements) ;
- identifier les fonctions à assumer ;
- repérer les démarches mentales à l'œuvre.

C'est à chaque communauté de travail qu'il appartient de trouver les moyens concrets, en fonction de son histoire et de sa sociologie propre, pour mener à bien une telle démarche.

Claude Henry, C3E.