



CENTRE D'ÉTUDES ET  
DE RECHERCHES SUR  
LES QUALIFICATIONS

ARCHIVES

## NOTE D'INFORMATION n° 9

# LA PRATIQUE DE LA QUALIFICATION DU TRAVAIL DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

*Pour occuper un emploi, des aptitudes, des connaissances et du savoir-faire sont nécessaires. Savoir identifier ces éléments et pouvoir dire s'ils peuvent être acquis dans le système de formation classique ou uniquement par expérience professionnelle constituent deux aspects importants d'un modèle global d'explication de la carrière professionnelle des individus.*

*Que ce soit au moment du choix de la formation professionnelle initiale, du premier emploi ou de la formation permanente ces informations sont essentielles pour le formateur et pour le formé.*

*Une étude directe de l'ensemble des postes offerts par l'économie et des formations qui y conduisent réellement est actuellement impossible car on maîtrise mal les phénomènes de choix de carrière, changement d'emploi, acquisition d'expérience professionnelle. Il paraît plus sage d'examiner les informations sur le contenu des postes et leurs exigences utilisés par les entreprises dans leur fonctionnement quotidien : embauche et affectation aux emplois.*

*C'est dans ces perspectives qu'une enquête sur la pratique de « la qualification du travail » (1) dans les grandes entreprises françaises a été effectuée de juin à décembre 1971 par le CEREPQ avec le concours de l'Institut d'Etudes de l'Emploi de Toulouse.*

*L'enquête a donné lieu à un rapport dont la présente « Note d'information » tire les principaux résultats.*

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

## I. — PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

### 1° Les objectifs.

L'enquête a été menée par voie postale auprès des établissements de plus de 1.000 salariés (secteur public exclu) complétée par des enquêtes directes auprès de quelques entreprises.

L'objectif était de déterminer la diffusion d'études de qualification du travail dans les grandes entreprises françaises, et d'essayer de faire un classement des méthodes en fonction des problèmes auxquels elles sont censées répondre et des personnels qu'elles concernent.

Il fallait en outre déterminer la valeur des informations qu'elles pouvaient fournir pour savoir, en particulier, si d'une entreprise à l'autre ces informations avaient des chances d'être homogènes et additives.

### 2° Le questionnaire.

Un questionnaire a été envoyé à tous les établissements de plus de 1.000 salariés, secteur public exclu.

Des enquêtes directes plus approfondies ont ensuite été faites dans quelques entreprises.

### 3° Le domaine observé.

L'enquête aborde les « pratiques de l'étude des qualifications » dans les entreprises sur deux plans :

- l'analyse des emplois (description détaillée des tâches)
- l'évaluation des emplois (attribution d'un coefficient).

Outre que cette distinction correspond à la démarche la plus fréquente sur les méthodes de qualification, elle permettait de saisir la complexité des situations et répondait à l'objectif de l'enquête portant sur la pratique des entreprises au sujet de ces méthodes.

Une méthode d'analyse peut, en effet, n'être utilisée que pour une catégorie professionnelle (ouvriers par exemple) ou encore, lorsque le même cadre d'analyse est utilisé pour toutes les catégories professionnelles, les procédures d'évaluation peuvent différer d'une catégorie à l'autre. Ainsi, le plus souvent, le détail de l'analyse et les critères pris en compte au moment de l'évaluation sont différents pour les cadres et les ouvriers.

Compte tenu de l'objectif des méthodes, qui est moins de mesurer dans l'absolu une qualification que de classer les postes, dans une entreprise particulière, les uns par rapport aux autres, il n'existe pas de méthode générale applicable partout sans modification. Néanmoins de grandes familles de méthodes ont été établies au niveau : soit de syndicats professionnels de branches, soit de cabinets d'organisation. Saisir les différences d'une entreprise à l'autre, à tous les niveaux, fait partie des objectifs de l'enquête.

## II. — LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

### 1° L'enquête par questionnaire.

Plus de 300 établissements représentant plus d'un million de salariés ont répondu à l'enquête...

Les réponses reçues après relance concernent 308 établissements ce qui représente plus de la moitié de la population de l'enquête. L'effectif global de ces établissements est de 1.226.685 salariés. Compte tenu du nombre de questionnaires reçus habituellement par les entreprises, le taux de réponse est tout à fait satisfaisant. En toute rigueur, on ne peut rien dire sur la représentativité des réponses par rapport à la population parente mais le champ couvert est suffisant (plus de 5 % de la population active totale et près de 10 % de la population salariée) pour faire apparaître une image caractéristique du recours aux méthodes de qualification dans les grandes entreprises françaises.

...La majorité d'entre eux applique des « méthodes de qualification du travail »...

... L'utilisation de ces méthodes apparaît en corrélation positive avec la taille de l'établissement...

... Leur application varie en fonction des catégories professionnelles...

La plupart des établissements ayant répondu à l'enquête appliquent une « méthode de qualification du travail » : 212 sur 308, représentant 1.059.670 salariés sur 1.226.685 (86 %).

Au travers de ces réponses, l'utilisation d'une « méthode de qualification » apparaît nettement en corrélation positive avec la taille. Le souci de « rationalisation » devient très probablement nécessité lorsque l'effectif atteint est important, mais l'application des méthodes de qualification paraît se faire électivement selon les différentes catégories de personnels.

Dans les établissements qui recourent à ces méthodes, 40 % seulement du personnel (421.739) occupent un poste soumis à une analyse détaillée. Ce pourcentage varie selon la catégorie professionnelle considérée : il s'élève à 30,86 % pour les cadres, à 26,73 % pour les ETAM (Employés, Techniciens et agents de maîtrise), à 48,03 % pour les ouvriers.

L'analyse détaillée du poste conduit en général à l'évaluation mais elle peut être faite, et dans ce cas elle ne concerne que quelques postes, pour de tous autres objectifs (sécurité, adaptation du poste, etc.). Inversement, l'évaluation peut avoir lieu directement sans analyse préalable. Globalement, l'effectif soumis à l'évaluation représente 36,67 % de l'effectif des établissements appliquant une méthode de qualification ; il est de 26,3 % pour les cadres, 22,3 % pour les ETAM et 50,77 % pour les ouvriers.

Les entreprises procèdent donc davantage à l'évaluation des postes de travail pour les ouvriers que pour les autres catégories.

## 2° Apports de la documentation rassemblée à l'occasion de l'enquête.

... La documentation rassemblée a permis d'apporter des précisions sur le contenu des méthodes...

Les documents complémentaires envoyés par certaines entreprises ont permis d'apporter des précisions sur le contenu des « méthodes de qualification du travail ».

On peut regrouper ces « méthodes » en trois catégories selon le type de critère utilisé pour classer les emplois :

- « aptitudes » requises pour occuper l'emploi,
- « complexité des communications » entre l'homme et son environnement,
- critères plus « globaux ».

TABLEAU : Types de méthodes utilisées selon les catégories professionnelles (les nombres correspondent aux entreprises ayant répondu à l'enquête).

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

Le choix du type de critère rejaille sur la méthode de description de l'emploi :

- à un critère du type « aptitude » correspond une décomposition de l'emploi en opérations élémentaires ;
- à un critère du type « complexité des communications » correspond une analyse plus fonctionnelle ;
- à des critères « plus globaux » correspond moins une analyse de la fonction qu'une définition des missions et des moyens mis à la disposition du ou des titulaires de l'emploi.

Les méthodes basées sur les aptitudes sont utilisées pour les postes « ouvriers » et très rarement pour les autres catégories professionnelles.

a) Les méthodes basées sur les « aptitudes » sont les plus anciennes et les plus répandues.

Elles concernent surtout les postes d'ouvriers et sont très rarement appliquées à d'autres catégories professionnelles sans modification des listes des critères.

**Les critères les plus couramment utilisés peuvent être classés en 4 groupes :**

I. — *Expérience et formation (instruction apprentissage) :*  
de 10 à 60 % de la note globale

II. — *Efforts requis :*

de 10 à 30 % de la note globale

— physiques :

position de travail

charges

— mentaux :

attention, précision

III. — *Responsabilités :*

de 10 à 50 %

— matérielles :

outillage

matières premières

produit (quantité et qualité)

— humaines :

contacts avec autrui

sécurité

commandement

IV. — *Conditions de travail :*

de 0 à 30 %

insalubrité

risques.

L'analyse en termes d'aptitudes considère le travail humain comme une succession d'opérations qui exigent pour être menées à bien la mise en œuvre de capacités humaines considérées comme fondamentales. Aucune liste vraiment satisfaisante n'existe. De plus, le travail humain est certes une suite d'opérations, mais ces opérations sont en général ordonnées dans un schéma d'ensemble. En ne partant pas d'un tel schéma, le langage des aptitudes amène à singulariser les tâches les unes par rapport aux autres en fonction des critères retenus.

b) Les méthodes basées sur le « langage des communications » tentent d'éviter ces inconvénients et analysent le travail dans un cadre théorique plus satisfaisant :

Le travail accompli n'est plus une somme de tâches juxtaposées avec leurs exigences propres mais s'inscrit dans un schéma général d'action et de réaction de l'homme et de son environnement.

L'analyse s'effectuera à partir de trois thèmes :

- prise d'informations préalables au travail et nécessaires à son exécution ;
- élaboration des décisions et du plan de travail à partir des instructions de travail et des informations professionnelles de base ;
- exécution du plan de travail et contrôle.

Si le plan de description du travail est très intéressant (le schéma permet d'analyser toutes les fonctions) l'évaluation n'est pas pleinement satisfaisante. On retombe, en effet, à ce niveau, soit sur des critères d'aptitude, soit sur des éléments de qualification plus complexes (organisation des moyens de réponse par exemple) dont la pondération est tout à fait subjective.

### c) Les méthodes « globales ».

Les méthodes « globales » sont surtout employées pour l'analyse des postes de « cadres ».

Plus synthétiques qu'analytiques, ces méthodes s'efforcent d'appréhender les exigences des postes de travail à l'aide d'un petit nombre d'éléments qui sont plus des attitudes, des traits de personnalité, que des critères précis de qualification (par exemple : complexité des tâches, responsabilité et autonomie).

Ces méthodes sont surtout employées pour l'analyse des postes de cadres.

### 3° Les résultats des investigations directes dans les entreprises.

Pour corriger ce que les notations précédentes pouvaient avoir de trop rigide, en raison même de la technique d'enquête retenue, il a été procédé à des investigations directes dans quelques entreprises. Celles-ci ont porté particulièrement sur la mise en pratique des « méthodes de qualification » afin d'en mieux saisir la portée et les limites.

Quelques points essentiels doivent être soulignés à ce propos :

Les « méthodes de qualification » sont conçues comme un instrument de classification des emplois à des fins de rémunération...

• **Les méthodes de qualification sont utilisées principalement pour aider à la fixation des salaires.** Elles sont donc conçues comme un instrument destiné à opérer un classement des emplois à des fins de rémunération. Mais il est impossible d'extraire la fixation des salaires du domaine de la négociation, ce qui affaiblit le caractère d'objectivité des procédures de qualifications du travail.

... La signification des résultats est contingente des conditions historiques de leur introduction...

• **L'interprétation des résultats est inséparable de l'étude de la procédure d'introduction de la méthode de qualification du travail.**

Les méthodes sont appliquées dans des entreprises qui ont une histoire et elles débouchent sur des négociations. L'appréhension qui est faite des postes de travail, la sélection et la hiérarchisation des critères retenus expriment les aspirations propres aux partenaires en présence et leurs activités, dans un contexte et à un moment donné. Aussi les indications sur la formation ou l'expérience professionnelle nécessaires pour occuper un poste, que l'on peut tirer de ces études ont-elles une portée limitée ; elles ne sont pas généralisables sans qu'il soit tenu compte du contexte sociotechnique dans lequel elles se sont développées.

... Leur introduction peut conduire à une redéfinition des emplois.

• **La relation établie entre le contenu d'un emploi et son classement par rapport aux autres peut mettre en cause à plus long terme la division du travail :** l'étude comparée des différents postes au sein d'une entreprise pouvant conduire à la réorganisation de certains d'entre eux. Ces conséquences apparaissent toutefois encore limitées et occasionnelles. Elles sont le résultat des confrontations sur le contenu des emplois qui ont lieu à l'occasion des discussions sur les définitions de poste au moment de la mise en place dans une entreprise d'un système comparatif des emplois.

## III. — L'UTILISATION DES TECHNIQUES DE QUALIFICATION POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS EN FORMATION

Les « méthodes de qualification » ne peuvent pas être utilisées directement pour des descriptions d'emplois à l'usage des formateurs.

1° Les composantes de la qualification, exigences requises pour tenir les emplois, ne sont pas des objets concrets qu'il suffirait d'observer, mais des constructions de l'esprit qui sont le résultat de l'analyse d'un fait : un individu ne peut tenir qu'une certaine plage d'emplois, il existe des différences de capacité professionnelle d'un individu à l'autre. Une échelle de qualification uni-

vement valable composée de « blocs » de qualification parfaitement définis dont l'assemblage constituerait la qualification globale d'un emploi ou d'un individu, n'est pas pensable. Une méthode de qualification du travail est toujours une technique empirique de classement des emplois plus ou moins élaborée. Dans ces conditions, l'exploitation des résultats bruts de l'application des méthodes ne peut donner d'informations satisfaisantes sur la formation appropriée à un emploi.

**2° Il n'existe pas de règle formalisée de passage de la description du contenu de l'emploi à la formation nécessaire pour l'occuper.**

La formation exigée par le poste est généralement appréhendée par référence aux modalités et aux niveaux du système d'éducation. La référence à ce système ne prend généralement pas en compte les spécialités. Les informations fournies par les documents et les enquêtes — la part de formation varie de 10 à 60 % selon les entreprises — invitent à penser qu'une analyse objective du rôle de la formation dans l'aptitude à tenir un emploi ne peut pas être menée à partir des analyses habituelles.

**3° S'il est impossible d'utiliser telles quelles les informations données par les méthodes, les descriptions souvent minutieuses des emplois forment un ensemble de matériaux de grand intérêt, qui peut souvent constituer la base d'une analyse complémentaire destinée à saisir les problèmes du rôle de la formation dans l'emploi.** Ces nouvelles analyses, seraient d'ailleurs utiles aux entreprises elles-mêmes, confrontées aux problèmes de la formation permanente et à la mobilité. Il demeure intéressant d'étudier les différences de situation et de conditions de travail, car sur d'autres plans elles conduisent, par exemple, à mieux expliquer des écarts de rémunération.

**En définitive, l'enquête sur « la pratique de la qualification du travail » confirme la nécessité pour le CEREQ d'élaborer l'instrument d'analyse capable de dégager des relations objectives entre les contenus de formation et les contenus d'emploi.**

**Des investigations sont à poursuivre sur la connaissance des modes d'intervention mis en œuvre dans des systèmes de « fonctions » ou « réseaux » d'emplois de l'entreprise.**

On peut dès à présent établir que la méthode adéquate devra renoncer à saisir les relations au niveau des situations de travail particulières engendrées par l'organisation de l'entreprise. Celle-ci recourt en effet à des « découpages » ou « modes de division du travail » correspondant à ses objectifs propres et qui, par conséquent, ne présentent pas la généralité qui permettrait de les saisir comme unités d'analyse des contenus de formation.

Par contre, au-delà de ces situations de travail particulières, l'investigation pourrait porter sur les modes d'intervention mis en œuvre dans les systèmes de fonctions ou réseaux d'emplois de l'entreprise.

C'est en effet au niveau des « langages », supports d'intervention, qu'on pourrait tenter de saisir le rôle de la formation dans l'emploi.

Librairies-Imprimeries Réunies

7, rue Saint-Benoît, Paris-VI<sup>e</sup>

548-24-75 - 548-54-83