

DOSSIERS DE PSYCHOLOGIE

N° 1 - Mars 1974

Michel Rousson

L'ÉVALUATION DES EMPLOIS

Vol. 1. Etude générale

Université de Neuchâtel - Centre de psychologie
Av. de Clos-Brochet 32 CH-2000 Neuchâtel

A V E R T I S S E M E N T

Dans les 2 fascicules suivants, nous présentons l'évaluation des emplois. Il ne s'agit pas d'une étude exhaustive. Au départ, nous voulions simplement écrire un cours sommaire, faisant aide-mémoire pour les étudiants. Mais l'exercice nous ayant stimulé, nous sommes arrivés aux deux présents cahiers.

Dans le premier, on trouvera un développement général, présentant les méthodes, les problèmes qui y sont liés et les questions diverses que soulève l'existence même des méthodes de qualification du travail. A ce titre, cet ouvrage est critique : nous ne saurions présenter l'évaluation des emplois comme une méthode scientifique dans le sens plein du terme. Qu'elle se contente d'être un moyen (imparfait et discutable, comme toutes les techniques humaines) de gestion du personnel.

Le deuxième cahier regroupe des documents plus ou moins complets. L'annexe I présente, de façon plus ou moins précise, divers modèles d'évaluation du travail. Si nous nous sommes étendus sur quelques systèmes, c'est d'abord parce que nous disposions d'une documentation complète et, ensuite, parce que le modèle nous semblait caractéristique d'un mouvement, d'une tendance. L'annexe II propose le point de vue d'un syndicaliste suisse, M. A. Ghelfi. Enfin, en annexe III, on trouvera une bibliographie réunissant les textes consultés.

Logiquement, l'évaluation des emplois devrait se baser sur une étude sérieuse du travail. Nous ne présentons pas, ici, ces méthodes. Nous nous contentons de renvoyer le lecteur à de Montmollin, Lesne, Mucchielli, Faverge, etc. (voir bibliographie). Cela ne nous empêchera toutefois pas de regretter que l'évaluation des tâches ne soit pas plus souvent basée sur une étude sérieuse des postes ou des fonctions.

Notons encore que la conception de ces cahiers implique quelques répétitions dont nous nous excusons à l'avance, et que l'ordre des chapitres pourrait être discuté.

Nous tenons enfin à remercier : les organismes qui ont mis leurs documents à notre disposition, notre collègue A. Strohmeier qui, en peu de mots, nous a aidé à comprendre bien des statistiques, M. J.M. Mommer qui a résumé les propositions de E. Jaques, M. A. Ghelfi qui a bien voulu nous présenter son point de vue, M. S. Munari pour ses conseils dans les questions bibliographiques et Madame A. Montandon, notre secrétaire, qui a dactylographié ce texte avec son dévouement coutumier.

M. Rousson

1er mars 1974

T A B L E D E S M A T I E R E S

1. Généralités : L'évaluation des emplois	p. 1
1.1. Définitions et cadre	p. 1
1.2. Evaluation des emplois et rémunération	p. 5
1.3. Les systèmes de qualification du travail	p. 7
1.3.1 Les systèmes non analytiques	p. 7
1.3.2 Les systèmes analytiques	p. 9
1.4. Utilisation des différentes méthodes	p. 12
1.4.1 Utilisation actuelle	p. 12
1.4.2 Deux systèmes originaux	p. 14
1.4.3 Origines historiques	p. 15
2. Analyses : Le système par points	p. 17
2.1. Structures du système par points	p. 17
2.2. Le problème des pondérations	p. 19
2.2.1 La gradation des critères	p. 19
2.2.2 La pondération des critères	p. 23
2.2.3 Calcul total des points et calcul du salaire théorique	p. 31
2.3. Autres études statistiques	
2.3.1 Constance	p. 34
2.3.2 Fidélité	p. 37
2.3.3 L'évaluation des emplois comme technique de mesure	p. 38
2.3.4 L'évaluation de la méthode de Jaques	p. 39
3. Problèmes liés à la qualification des emplois	p. 40
3.1. Durabilité du système	p. 40
3.2. Classements différentiels selon les entreprises	p. 41
3.3. Classements différentiels selon les pays	p. 42
3.4. Qualification et rareté	p. 44
3.5. Unité ou pluralité ?	p. 45
3.6. Le problème de la généralisation	p. 46
3.7. Evaluation des emplois et salaire au rendement	p. 46

4.	La mise en place d'un système d'évaluation des emplois	p. 46
4.1.	La résistance ou changement et le problème du pouvoir	p. 48
4.2.	Qualification du travail et salaire	p. 52
4.3.	Etapas de la mise en place d'un système	p. 57
5.	L'avenir de l'évaluation des emplois	p. 58
5.1.	L'évaluation des emplois dans les économies planifiées	p. 59
5.2.	L'évaluation des tâches et la nouvelle organisation du travail	p. 60
5.3.	Un mouvement : les nouvelles revendications italiennes	p. 61
6.	Critique	p. 64
6.1.	L'évaluation des emplois est-elle une méthode objective ?	p. 64
6.2.	Relation entre qualification du travail et qualification professionnelle	p. 65
6.3.	L'unité est-elle un mythe ?	p. 66
6.4.	L'évaluation des tâches favorise-t-elle la paix sociale ?	p. 68 ^{bis}
6.5.	Qu'en pensent les syndicats ?	p. 68 ^{bis}
6.6.	La variété des types d'échelles devrait-elle être réduite ?	p. 70
7.	Conclusion	p. 71

1. GENERALITES : L'EVALUATION DES EMPLOIS

1.1. Définitions et cadre

Différents termes recouvrent la même réalité. En français, l'expression "qualification du travail" semble plus fréquente que celle d'"évaluation des tâches", "évaluation du travail", "évaluation des emplois" ou "évaluation des postes". En anglais, on emploie de préférence les termes "Job evaluation". En allemand, on emploiera l'expression "Arbeitsbewertung". Nous emploierons de préférence, dans le présent texte, les termes d'évaluation des emplois (le mot emploi nous paraissant plus général que tout autre : poste, tâche, etc...), sans cependant exclure d'autres expressions.

Il ne faut toutefois pas confondre "évaluation des emplois" avec "classification des emplois" (Job Grading) qui est une résultante du processus d'évaluation, et que le Glossaire publié en 1971 (par l'European Association for Personnel Management (E.A.P.M.) et par l'European Federation of Productivity Services (E.F.P.S.)) définit comme la "répartition des emplois en catégories selon les similarités de contenu indiquées par les descriptions d'emploi".

On relèvera encore que nous ne parlerons pas, dans le présent texte, de l'étude des postes de travail qui a ses finalités propres, mais qui peut être aussi une phase préliminaire de l'évaluation des emplois.

Comment, dans la pratique, définit-on l'évaluation des emplois ?

Le B.I.T. (1960) écrit : "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 sacrifices sensiblement équivalents mais encore de récompenser convenablement les efforts particuliers que réclament certains travaux" (p.1).

Plus loin, les mêmes auteurs poursuivent : "Cette méthode devrait donc permettre d'atténuer le mécontentement qui, si souvent, se manifeste par suite de l'existence, voire de l'absence d'écarts de salaires, et contribuer ainsi à améliorer les relations humaines dans l'entreprise." (p.1.)

On met donc l'accent sur la structure des salaires et la recherche de la paix sociale (relations humaines).

Pour Guicquera et Cardinet, c'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. 3-4).

Les mêmes auteurs indiquent par ailleurs que "Le personnel d'une entreprise admet sans difficulté l'existence d'une hiérarchie dans les rémunérations. Lorsqu'on aborde les bases de cette hiérarchie, on arrive sans trop de peine à s'entendre sur les principes : chacun reconnaît le rôle du niveau des connaissances ou des responsabilités assumées. Les sources de tension relatives aux salaires proviennent, non pas de l'existence d'une hiérarchie, mais du sentiment que la différenciation réelle des salaires les uns par rapport aux autres ne satisfait pas certaines exigences d'équité"... (p.3) Plus loin, ils ajoutent : "L'évaluation des emplois ... a pour but de résoudre ces tensions en éclaircissant des jugements de valeur implicites à notre société, et en fondant la rémunération sur l'appréciation aussi objective que possible des exigences de chaque emploi..." (p.3).

Ici, l'accent est également mis sur la hiérarchie des salaires sur la base d'exigences du travail (équité) en vue d'une réduction des tensions

Pour F. Fischbacher, un praticien expérimenté de ces techniques, "La qualification du travail est surtout envisagée comme un instrument permettant de différencier les salaires en fonction des difficultés que présentent les différents travaux effectués dans une entreprise" (p.28). Ailleurs, le même auteur écrit que c'"est un moyen d'organisation qui permet d'étudier les exigences et difficultés d'un travail..." (p.360)

Pour Hay-Metra, l'évaluation établit l'importance relative des emplois pour l'entreprise. C'est un processus qui, essentiellement, implique un jugement identifiant des différences entre des emplois (tiré d'une notice explicative ; traduction libre de l'anglais).

Le B.W.I. écrit que "par qualification du travail, on entend l'emploi d'une méthode qui permette d'apprécier ou d'estimer par un indice chiffré le travail à exécuter, qui conduise à répondre sans ambiguïté à la question : "Quelles exigences, quels efforts et quel milieu de travail affronte l'homme en occupant tel ou tel emploi ?" (p.7) Le but de la qualification est alors le suivant : "La question à laquelle veut répondre la qualification du travail procède d'un souci implicite d'ordre et d'équité. Historiquement, elle est en effet apparue comme un moyen pour résoudre avec succès des conflits de travail. Elle introduit ordre et équité dans la structure des salaires à l'intérieur d'une même entreprise.

"La qualification du travail tend à cet ordre et à cette équité par l'intermédiaire d'un certain nombre de critères bien raisonnés qui permettent d'apprécier chaque poste de travail l'un après l'autre selon la même logique". (p.7)

Il s'agit, pour le B.W.I., en fait, de hiérarchiser les postes selon certains critères constants en vue de mettre de l'ordre (dans les salaires, comme cela est précisé à la page 8 du document cité (voir bibliographie) : "L'objet le plus immédiat de la qualification du travail concerne ... la rétribution". Il ne s'agit pas d'en déterminer le montant, mais tout travail (même le travail au rendement) a une composante qualitative (effort psycho-physiologique) et une composante quantitative, ainsi qu'une composante personnelle.

Dans les thèses d'Amsterdam (1969, E.F.P.S. & E.A.P.M.) il est écrit que "le but de la qualification de l'emploi est d'établir une séquence des emplois conformément à leur valeur, indépendamment des considérations politiques et sociales",

P. Chantereau (Conférence d'Amsterdam, 1969) préfère parler d'étude analytique du travail, car les objectifs ne sont pas uniquement la hiérarchie des salaires. Bien que ce soit un élément majeur, l'étude analytique du travail est "la condition préalable de tout un ensemble d'éléments de la gestion du personnel...", par exemple :

- la qualification,
- la définition des fonctions,
- la répartition des attributions,

- l'harmonisation des contenus par l'adoption d'un langage commun,
- la sélection et l'affectation du personnel,
- la prévision des structures d'organisation et des moyens d'information,
- l'élaboration des programmes de formation,
- l'établissement des filières de carrières,
- l'appréciation du personnel.

Chantereau ajoute que si l'étude analytique du travail est bien appliquée et assez généralisée, "tous nos travaux dans ce domaine seront une contribution à la paix sociale".

Il nous semble que, par son intervention, Chantereau fait glisser ce que l'on appelle traditionnellement qualification du travail vers l'étude du travail, que Mucchielli décrit ainsi : "Etudier un poste, c'est donc analyser le travail effectué dans un poste, décrire et caractériser la tâche ou le groupe de tâches relevant de ce poste dans son fonctionnement réel, comprendre l'activité ou les activités du tenant du poste dans l'exercice de ses fonctions et dans l'emploi de son temps professionnel". (p.7).

Pour Mucchielli, parmi d'autres applications, "L'étude de poste débouche naturellement aussi sur l'évaluation des tâches, procédé conduisant à l'évaluation de l'emploi dont le but est de définir le niveau de responsabilité, et les avantages qui s'y rattachent (rémunération par exemple)".

On pourrait citer de nombreuses autres définitions. Mais, dans une majorité écrasante de cas, on obtient, comme nous l'avons déjà relevé, les mots-clés suivants :

rémunération,
équité,
hiérarchie, ordre,
différenciation,
critères bien définis, basés sur l'étude des postes,
paix sociale, réduction des tensions.

Bien que le Glossaire déjà cité indique que la qualification du travail, c'est "le processus complet d'analyse, de description, de classification et de cotation de l'emploi", nous préférons, eu égard aux publications les plus courantes et aux pratiques internes aux entreprises, définir l'évaluation des emplois comme le processus qui, à partir d'une étude du travail, vise à créer un ordre hiérarchique des emplois, ordre hiérarchique basé sur un système de valeurs, mais objectivé par des critères applicables, en principe, à chaque emploi d'une même entreprise, d'une même branche d'industrie ou d'un même pays. Ce processus devrait conduire à une certaine réduction de tensions dans l'entreprise ou dans le pays. L'ordre hiérarchique dégagé est lié à la rémunération.

1.2. Evaluation des emplois et rémunération

Nous l'avons vu, habituellement, la qualification du travail contribue à hiérarchiser les postes et est un élément de détermination du niveau de la rémunération. Quelle est la nature de cette dernière liaison ?

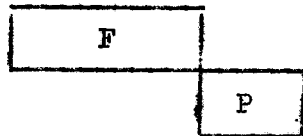
Nous nous référerons, ci-dessous, au cours de F. Fischbacher (voir bibliographie), qui a fait une analyse fort complète des composantes théoriques d'un salaire.

Pour établir son schéma, il part de l'exemple suivant :

"Un ouvrier vient d'obtenir une augmentation de salaire. Cette augmentation peut être justifiée par une des 4 réponses ci-après :

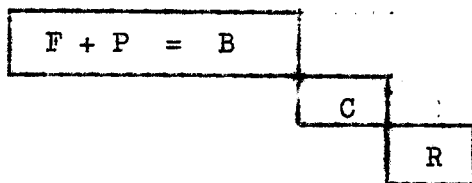
- en comparant le travail de cet ouvrier à celui des autres, cette augmentation est méritée, car ce travail est plus difficile que celui des autres.
- en comparant le travail de cet ouvrier à celui des autres, cette augmentation est méritée, car ce travail est mieux exécuté que celui des autres.
- il y a quelques années que cet ouvrier n'a eu aucune augmentation, donnons-lui quelque chose. On tient donc compte de l'âge, ou de l'ancienneté de l'ouvrier.
- l'ouvrier vient de se marier, vient d'avoir un enfant, une augmentation de salaire s'impose. On fait intervenir un événement".

Ces 4 réponses, dit F. Fischbacher, interviennent dans tout système de rémunération. A partir de ça, on peut systématiser comme suit :



F = part fixe du salaire

P = part variable tenant au poste

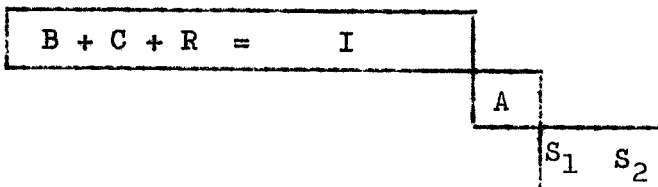


B = salaire de base du poste

C = mérite, comportement

R = rendement

(C et R = qualités personnelles du travailleur)

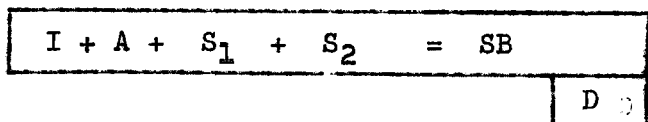


I = salaire individuel de base

A = âge, ancienneté

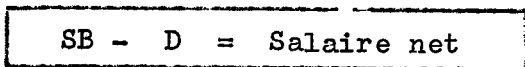
S₁ = part sociale:
vacances (allocation de
vacances), etc.

S₂ = part patronale AVS, AI, etc.
(salaire indirect)



SB = salaire brut

D = déductions (AVS, AI, caisse
retraite, assurances, etc.)



Ceci est évidemment un schéma général et, dans les faits, tout n'est pas aisément quantifiable. En effet, la fixation du salaire, à l'engagement, n'est pas faite "rationnellement", sur la base d'un calcul. Il y a marchandage, très souvent du moins : on tient compte de l'ancien salaire, du déplacement (déménagement, etc.). Les différents éléments sont pris en compte intuitivement ou comme rationalisation. De même, au moment d'une augmentation : il y a celui qui n'a rien reçu depuis x mois ou années parce qu'il n'a pas réclamé (en-dehors des augmentations contractuelles, cela va sans dire); il y a celui qui "réclame" souvent, etc...

Notons que la part fixe (F) correspond au poste le plus bas. C'est une sorte de minimum en-deça duquel personne n'oserait descendre.

La qualification du travail conduit à la détermination de P (dont la grandeur peut fortement varier d'un emploi à l'autre). C et R peuvent également fortement varier, selon les niveaux. Pour certains cadres, la qualification personnelle représente 40-50% du salaire.

Notons que la part P peut jouer un rôle important, même dans les salaires ou rendement : par exemple, détermination du salaire par pièce (plus ou moins élevé selon les qualités qu'il faut avoir pour exécuter le travail).

Dans certains cas, le rendement est indirectement pris en compte (système ou temps alloué).

1.3. Les systèmes de qualification du travail

Mireille Dadoy (voir bibliographie) distingue 4 systèmes :

- 1) Le système du rangement
- 2) La méthode factorielle par points
- 3) La méthode par comparaisons de facteurs
- 4) La méthode de classement.

Le BIT (voir bibliographie) distingue les mêmes types qu'il classe par ailleurs en 2 catégories :

- les systèmes non-analytiques, ou non quantitatifs ou sommaires (cas 1 et 4 ci-dessus),
- les systèmes analytiques ou quantitatifs (cas 2 et 3 ci-dessus)

En page 23 du rapport cité, il est précisé que les termes "quantitatif" et "non quantitatif" sont employés très souvent aux U.S.A. ; les termes "analytique" ou "non analytique" correspondent à l'usage en d'autres langues (p.23).

1.3.1. Les systèmes non analytiques.-

Voyons d'abord la méthode dite du rangement.

"...ils consistent tout simplement à ranger les emplois dans l'ordre des exigences qu'ils imposent à leurs titulaires, soit d'après la seule désignation des fonctions, soit d'après des descriptions sommaires qui

présentent chacune des fonctions dans son ensemble, sous une forme narrative." (p. 25, B.I.T.).

Pour l'évaluation de ce système, il est dit qu'il peut convenir pour de très petites entreprises ou établissements, mais que les postes peuvent être classés d'après les informations incomplètes "et sans qu'il soit fait appel à des normes bien précises". On risque aussi de classer l'homme qui occupe l'emploi, plutôt que l'emploi... etc...

Cette méthode se caractérise, en fait, par l'absence de méthode. C'est un système subjectif presque à l'état pur.

Passons maintenant à la méthode de classement.

Elle diffère de la méthode précédente "en ceci que les diverses classes de travail sont établies avant que l'on procède à l'examen des différents emplois. Le nombre des classes est d'abord fixé, puis on définit les emplois qui seront rangés dans chacune d'elles. Ensuite, chaque emploi est décrit, et les descriptions ainsi obtenues sont comparées avec celles qui se rapportent aux différentes classes instituées" (B.I.T. p.26).

Ici aussi, les descriptions sont globales, mais elles "sont rédigées de façon à faire ressortir des différences perceptibles dans les niveaux de qualification, de responsabilité et d'autres exigences professionnelles" (B.I.T. p.26). On ne tient pas compte des éléments constitutifs de l'emploi. Cette méthode est à peine plus méthodique que la précédente. Elle est simple et peu coûteuse. "Dans les établissements où les postes ne sont pas très variés, elle peut donner des résultats assez satisfaisants. Lorsque la variété augmente, il devient cependant de plus en plus difficile d'élaborer des descriptions permettant de ranger un grand nombre de postes différents dans un petit nombre de classes. Les postes peuvent présenter plusieurs caractéristiques, à des degrés divers, et certains d'entre eux risquent d'associer des caractéristiques correspondant à plusieurs classes" (B.I.T. p.26).

Il est par ailleurs dit que la méthode décrite ici est appréciée du fait même qu'elle est plus vague et que, de la sorte, elle offre plus de souplesse et une plus grande liberté de manœuvre (négociations si un poste change, par exemple). Elle a été utilisée en 1955 dans les charbonnages britanniques, pour les travailleurs au temps. A partir d'une liste-type d'environ 400 postes, on a créé treize classes (3 pour les postes qualifiés, 5 pour les travaux souterrains et 5 pour les travaux de surface). On peut citer encore d'autres applications.

1.3.2. Les systèmes analytiques.-

Examinons d'abord la méthode des comparaisons de facteurs.

Cette méthode consiste à classer les différents emplois d'après certains critères ainsi qu'à attribuer des valeurs monétaires à ces emplois.

La première tâche, quand on applique cette méthode, est de choisir et de décrire nettement les facteurs que l'on utilisera. On peut, par exemple, adopter, selon le B.I.T. (p. 31), les 5 facteurs suivants :

- 1) Qualification professionnelle ;
- 2) Exigences mentales et intellectuelles ;
- 3) Exigences physiques ;
- 4) Responsabilité ;
- 5) Conditions de travail.

Chacun de ces facteurs peut être subdivisé (par exemple, pour le cinquième, distinguer entre température, poussières, etc.).

On procède ensuite à une hiérarchisation des emplois par rapport à chacun de ces facteurs. En troisième lieu, on fixe des salaires, sur cette base, pour plusieurs postes-clés¹⁾ qui seront autant de points de référence pour l'évaluation des autres emplois. Combien en faut-il ? De 15 à 100, suivant le nombre total de postes à évaluer.

Etape suivante : "Les postes-clés sont classés d'abord dans l'ordre de leur importance relative, d'après chacun des critères adoptés". (B.I.T., p.32).

Exemple :

Postes	C r i t è r e s				
	1	2	3	4	5
A	1	1	2	1	4
B	2	2	3	2	3
C	3	3	4	3	5
D	4	4	5	5	2
E	5	5	1	4	1

1) Comment choisir les postes-clés ? Ils doivent d'abord pouvoir être décrits d'après les facteurs choisis. Ensuite, l'ensemble des postes doit représenter une variété suffisante de permutations dans l'ordre de ces facteurs. Enfin, ces postes doivent être répartis dans la hiérarchie des salaires. De plus, il n'est pas inutile de rappeler que les salaires arrêtés pour les postes-clés doivent être largement acceptés.

En cas de classement par un groupe, on prend en compte les rangs moyens.

Quand cette étape est terminée, on peut utiliser la même méthode pour fixer le montant des salaires en unités monétaires, pour chaque critère. On subdivise donc le salaire afférent à chacun des postes-clés, afin de le répartir entre les critères en proportion de la fraction que l'on estime correspondre à chacun de ces critères.

Ex. : le poste A est un poste-clé. Son taux de salaire est de 20 unités monétaires. On peut décider d'en attribuer 9 pour le critère 1 (C_1), 5 pour C_2 , 2 pour C_3 , 3 pour C_4 , et 1 pour C_5 .

Lorsque ce travail est fait pour tous les postes-clés, ces postes se trouvent implicitement classés par rapport à chaque facteur. (Si on a une commission d'appréciation, on fera des moyennes). On constate aussi que c'est le salaire total qui est "brisé" en éléments. Inversement, la somme de ces éléments constitue le salaire du poste.

A ce point du travail, on est en présence de 2 classements : l'un où les postes sont hiérarchisés d'après les critères (voir tableau simulé ci-dessus) et l'autre où ils sont rangés sur la base d'unités monétaires attribuées. Ces classements peuvent ne pas coïncider. Il convient alors d'éliminer les différences, soit par une modification de l'attribution des unités monétaires, soit par révision du jugement porté sur le contenu des fonctions. Le cas échéant, on élimine les postes-clés pour lesquels un accord ne peut être trouvé.

Dès qu'un accord est réalisé entre les deux classements, on peut passer au classement des autres postes de l'établissement. Le B.I.T. écrit, à ce propos : "Par exemple, on constatera que l'emploi de conducteur de perceuse ... se situe, relativement aux exigences de la qualification professionnelle, entre celui d'électricien... et celui de monteur. La composante du salaire correspondant à la qualification professionnelle pourra alors être fixée quelque part entre les valeurs monétaires attribuées à ce critère pour les deux postes-clés.....

La même opération est répétée pour chacun des autres critères, et l'on obtient ainsi le taux de salaire total afférent à l'emploi considéré. (p.34).

Cette méthode, comme on l'a vu, lie directement le taux de salaire à la qualification. Cela a parfois été regretté par ceux qui veulent distinguer la logique de la fixation des salaires de celle de l'évaluation des emplois considérée comme une comparaison du contenu des emplois.

Quels sont les avantages de ce système ? Il est d'abord plus analytique que les méthodes exposées plus haut. La comparaison des emplois est plus systématique. Mais elle est difficile à expliquer aux travailleurs. Par ailleurs, on part du salaire des postes-clés qui sont considérés comme définitifs et exacts. Bien sûr, cette difficulté n'est pas insurmontable.

Passons maintenant à la méthode des points.

Cette méthode se rapproche un peu de la précédente en ce qu'elle tient compte d'un certain nombre de critères. Mais elle ne les utilise pas pour un simple classement des emplois comme la méthode de comparaison des facteurs. Au contraire, chaque facteur ou critère est subdivisé en un certain nombre de degrés. Chaque emploi est jugé et classé en fonction du degré occupé à chaque critère. Il convient donc, pour appliquer ce système, de procéder à une description assez précise de chaque degré d'application d'un critère donné. En effet, on a tendance à analyser les postes par rapport aux critères et à leurs degrés, plutôt que de les comparer les uns aux autres, comme dans les méthodes précédentes. On analyse donc le degré de difficulté du poste par rapport aux critères, en tenant compte, parfois, de la fréquence relative d'apparition de cette difficulté ou de la durée de l'intervention du critère (ex.: chaleur : 1 fois par jour pendant 30 minutes).

Ces degrés sont ordonnés et leur croissance en points, selon les cas, peut être linéaire, progressive, progressive-dégressive, fortement progressive, etc...

Enfin, les critères eux-mêmes sont souvent pondérés, en fonction de leur importance relative.

Dans certains cas, on intègre directement la pondération des critères dans celle des degrés. Mais il n'y a là qu'une simplification de la présentation. Structurellement, il y a toujours une double pondération : le choix du système de croissance des degrés et le choix des valeurs relatives des différents critères.

Le fait que l'on confronte les emplois à des critères d'évaluation et à leurs degrés implique une description poussée des tâches. C'est en se référant à cette description que l'on pourra classer tel emploi à tel degré d'un critère particulier.

Le double jeu des pondérations évoqué ci-dessus permet, pour chaque poste, de calculer un nombre de points le caractérisant et le plaçant dans la hiérarchie des emplois. Au contraire de la méthode des comparaison de facteurs, on s'est donc "libéré" du salaire. La relation entre rémunération et qualification des emplois est donc plus souple ici que dans le cas précédent (comparaison de facteurs).

De plus, comme les emplois sont évalués

- a) sur la base d'une description des postes,
- b) sur la base d'une description des degrés de chaque facteur,

on peut penser que la méthode des points "est moins subjective et plus équitable qu'aucune des variantes du système de la comparaison des facteurs." Mais "cela ne veut pas dire qu'elle puisse prétendre à une objectivité rigoureuse, et encore bien moins qu'on puisse la qualifier de scientifique. Par la force des choses, le choix des critères, la description des degrés et les coefficients qui leur sont attribués font intervenir des éléments arbitraires et subjectifs, même si l'évaluation des postes eux-mêmes, sur la base de ces éléments, est plus objective qu'avec les autres méthodes." (B.I.T., p.38).

On a parfois reproché à cette dernière méthode son manque de souplesse. Peut-elle évaluer finement ? Ne pas bouleverser la structure des salaires ?

Il est de toute façon possible d'imaginer un système de critères et de pondérations qui conduise à une structure salariale acceptable.

1.4. Utilisation des différentes méthodes

1.4.1. Utilisation actuelle

Dans notre pratique, nous n'avons rencontré que des systèmes proches de la méthode des points présentée ci-après.

En Suisse, il semble que cette dernière méthode est la plus répandue.

En 1967, une enquête a été menée en Grande-Bretagne. 7.700 employeurs ont été touchés et 5.000 ont répondu. Voici, brièvement, les résultats de cette étude :

Etendue de l'utilisation: 23% des 6,5 millions d'employés ont leur niveau de salaire défini par l'évaluation des emplois. Mais ces employés n'appartiennent qu'à 9% des établissements couverts par l'enquête. De plus, dans un établissement où on pratique l'évaluation des emplois, le 59% des employés, en moyenne, sont touchés.

Tendance : Compte tenu de ceux qui ont l'intention de mettre un système en place, on peut dire que d'ici peu (par rapport à la date de l'enquête) le 1/3 du personnel sera touché.

Effet de taille : Plus l'entreprise est grande, plus on a tendance à employer une méthode d'évaluation des emplois:

Grandeur de l'entreprise	% des établissements qui utilisent l'éval. des emplois
→ 99 employés	3
100 - 499	13
500 - 4999	30
5000 et +	54

Catégories d'employés couverts:	
Emplois manuels (ensemble)	21%
Manoeuvres	11%
Staff	27%
Managers (cadres)	30%
Ensemble	23%

Méthodes utilisées:	
Méthode des points	47%
Classification	28%
Rangements	20%
Comparaisons de facteurs	5%

(voir Hindle : bibliographie).

Par ailleurs, les articles publiés par la revue Sociologie du travail (1973 n°2) laissent penser que la méthode des points (plus ou moins adaptée) est, en France, la plus utilisée.

Tiffin et Mc Cornick notent (pp. 585-586) que la méthode des points "dans l'une ou l'autre de ses nombreuses modalités est la plus largement utilisé en matière d'évaluation des tâches. Une enquête de Smith (1952), ayant porté sur 72 compagnies de 100 à 43.000 employés a montré que 81% utilisaient un système d'échelle par points, 13% le système de comparaison de facteurs et 6% un autre système ; le même pourcentage se retrouvait approximativement pour les emplois manuels, les emplois de bureaux ou ceux de direction".

Globalement, il semble donc que la méthode des points est la plus fréquente. C'est par ailleurs la seule méthode qui fasse l'objet de systèmes publiés (à part 2 exceptions que nous mentionnerons plus bas). De fait, c'est vraisemblablement la seule qui soit assez rigoureuse et générale pour faire l'objet de systèmes (recommandation générale).

Les systèmes nationaux (Belgique, Pays-Bas) et les systèmes de branches industrielles (Industrie horlogère suisse, National Electrical Manufacturers Association, etc.) sont des systèmes analytiques par points.

C'est ce système que nous étudierons plus particulièrement, à cause de la généralité de son application d'une part et, d'autre part, à cause de sa revendication d'objectivité.

1.4.2. Deux systèmes originaux

Deux systèmes originaux (parmi d'autres, certainement) méritent d'être mentionnés.

Le premier est celui d'E. Jaques qui est présenté en annexe (I.14). Ce psychologue anglais a voulu créer un moyen de classement des emplois basé sur un critère unique : la période d'autonomie. Ce concept peut se définir comme la plus longue période pendant laquelle un travailleur (col bleu ou col blanc ou cadre) peut agir indépendamment, sans contrôle.

Le second est celui de Patterson (annexe I.13.). Il est basé sur les types de décisions que l'on prend aux différents niveaux de l'entreprise.

Le premier de ces systèmes semble avoir été assez utilisé en Grande-Bretagne. Le second est une proposition, semble-t-il, plus qu'un système au point.

On consultera, pour plus de détails, notre chapitre sur l'évaluation.

Ces deux systèmes sont proches des méthodes de rangement et de classement.

1.4.3. Origines historiques.

Mireille Dadoy note que ce sont "les travaux de Taylor sur les temps et mouvements qui donnent le plus grand essor aux analyses de postes et de fonctions" et que "les premières méthodes systématiques sont mises au point par E.O. Griffenhagen en 1910 pour les employés du service municipal de Chicago, et par Harry A. Hopf, en 1914, pour les employés de banque et les compagnies d'assurances." (p.116).

Il semble par ailleurs, selon la même source, que la première application à des postes de l'industrie est celle à laquelle Griffenhagen a participé, en 1912 pour la Commonwealth Edison Company de Chicago.

En 1925, dans un article de Merrill R. Lott apparaît, pour la première fois, la méthode factorielle par points et, en 1926, la méthode par comparaison des facteurs est adaptée, à partir de la méthode de Lott, par Bengé, aux U.S.A.

Mais l'idée apparaît déjà à la fin du 19^e siècle, lorsqu'à la demande du Gouvernement américain un classement de ses employés est entrepris "à partir d'une méthode sommaire de classification des fonctions" (Dadoy, p.116).

De Jong, dans son adresse à la conférence d'Amsterdam de 1969, relève en gros les mêmes faits (mis à part qu'il cite certains auteurs qui font remonter l'origine de la qualification du travail à 1871, année où l'U.S. Civil Service Commission a fait une première tentative) en ajoutant, parmi d'autres, les quelques points de repère suivants :

- 1) C'est en 1918 que Bally commence à utiliser la méthode.
- 2) Cette méthode a commencé à se généraliser en Europe, à partir des années 40.
- 3) Vers 1950, on voit naître les systèmes d'industrie ou les systèmes nationaux :

Pays-Bas	1952 (points + rangs combinés)
Grande-Bretagne (mines)	1955
Belgique	1957 (32 facteurs)
U.R.S.S.	1956

- 4) Cette méthode s'applique d'abord aux métiers manuels. Mais, dès 1950, on se préoccupe du problème des cols blancs. Ainsi, ça a été une des préoccupations de la Haute Autorité pour le charbon et l'acier (Luxembourg). Mais un exemple plus ancien est celui de la Ville de Lucerne qui a utilisé un système dès 1941.
- 5) On note aussi que l'utilisation de la méthode n'a pas toujours été un succès. De Jong signale une enquête de 1947 où il apparaît que le 30% de 68 plans d'utilisation n'ont pas été satisfaisants. Les deux causes principales d'échec seraient :
 - a) les directions n'ont pas su introduire (vendre) le principe ;
 - b) l'échec des analystes à mettre en évidence l'ensemble des faits nécessaires à une évaluation saine.
- 6) En général, il semble que les méthodes systématiques sont plus souvent appliquées que les autres. Par ailleurs, on a tendance à utiliser des systèmes séparés pour cols blancs, cadres et ouvriers.

2. ANALYSES : LE SYSTEME PAR POINTS

2.1. Structures du système par points

Actuellement, un grand nombre de systèmes sont dérivés du schéma de Genève.

Ce modèle a été établi en 1950, lors d'une conférence internationale présidée par R. de Vallière. Il y avait là un souci de recherche de cohérence, d'unité.

Ce schéma présente deux champs distincts. D'un côté, on trouve les connaissances et les aptitudes requises, et de l'autre, la mise à contribution de ces connaissances et aptitudes, les efforts et les performances.

Voici la présentation de ce schéma (voir Fischbacher, 1958)

	Connaissances	Mises à contribution
Facultés mentales	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">+</div> A	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">+</div> B
Facultés physiques	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">+</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">+</div>
Responsabilités		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">+</div> C
Conditions de travail		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">+</div> D

Ce qui est appelé facultés mentales et physiques a trait aux connaissances et aptitudes, ainsi qu'aux mises à contribution. En revanche, les responsabilités et les conditions de travail ne concernent que le 2^e champ distingué plus haut.

A partir de ce qui précède, les 4 facteurs ci-dessous ont été déduits:

- A. Connaissances et aptitudes
- B. Performances (efforts requis)
- C. Responsabilités
- D. Milieu physique ambiant

Chacun de ces facteurs peut être précisé et subdivisé en critères.

Pour les critères, on consultera l'annexe I.

Nous noterons, en passant, que ce schéma de Genève n'est pas une nouveauté. En 1946, la National Electrical Manufacturers' Association publiait un manuel proposant les facteurs et critères suivants :

Qualifications	(Instruction, Expérience, Initiative et Ingéniosité)
Effort	(physique, mental ou visuel)
Responsabilité	(équipement ou opération, matière ou produit, sécurité des autres, travail des autres)
Conditions	(conditions de travail, risques inévitables).

(voir B.I.T. 1940, p.42.)

Certains systèmes s'éloignent cependant un peu du schéma de Genève. Ainsi en est-il, en particulier, du système français que nous présentons en annexe (A.I.11). D'autres prétendent s'en éloigner, mais en fait, en demeurant assez proches (voir le modèle polonais, A.I. 10). Mais le système Milox, lui, part de bases très différentes (voir annexe A.I.12), tout comme les modèles de Patterson et de Jaques (A.I.13 et A.I.14) qui ne peuvent cependant pas s'assimiler à des systèmes analytiques par points.

En ce qui concerne la liste des facteurs utilisés ou utilisables pour l'évaluation des tâches, on peut signaler les études de l'United States Employment Service. Cet organisme a étudié 4000 jobs au moyen de 44 critères. Les analyses ont montré que 7 dimensions pouvaient être suffisantes pour décrire les différences entre les emplois.

Voici ces 7 dimensions :

1. Capacités mentales et éducation
2. Adaptabilité aux opérations de précision
3. Habilités corporelles
4. Capacité artistique et appréciation esthétique
5. Habilité manuelle
6. Capacité au contact personnel
7. Travail manuel vs non-manuel.

2.2. Le problème des pondérations

Les différents critères, dans la méthode des points, doivent être soumis à un traitement statistique. A chaque critère, on attribuera un certain nombre de points maximum afin de pouvoir déterminer un nombre caractéristique de l'emploi, nombre permettant sa classification.

Pour cela, deux techniques de pondération sont utilisées.

Il y a d'abord la question de la gradation des critères et ensuite à proprement parler, la pondération de ces critères.

2.2.1. La gradation des critères

Chaque critère (composante d'un facteur, comme nous l'avons vu en présentant le modèle de Genève), est dévié en degré. Certains systèmes adoptent le même nombre de degrés pour chaque critère (cas du B.W.I., par exemple). D'autres adoptent des nombres variables (le système de l'horlogerie suisse, en particulier, voir Annexe A.I. Ces degrés sont des degrés d'intensité. A chaque degré devrait correspondre (et c'est ce qui se fait dans la plupart des cas) une description de la signification de ce degré, de telle manière que l'interprétation de l'échelle soit aussi stable que possible, quel que soit le notateur. On trouvera des exemples de descriptions dans l'annexe A.I.

La gradation peut donc être linéaire ou progressive ou encore très progressive (voir, par exemple, dans l'annexe A.I., le système du B.W.I.), voire même dégressive.

On admettra qu'une gradation doit être linéaire si les difficultés de passer d'un degré à l'autre est constante. Mais si la difficulté est en augmentation, on choisira une gradation plus ou moins progressive. En revanche, si la difficulté est en diminution, on préférera une progression plus ou moins dégressive.

Comment déterminer cette gradation ?

Il existe d'abord ce que nous nommerons la méthode de jugement d'expert.¹⁾

1) Ce que nous appelons expert, ici, ce n'est pas un technicien de ces méthodes, mais la personne élue, choisie ou désignée pour faire ce travail : un membre de commission par ex.

Une ou plusieurs personnes essaient d'estimer les difficultés de passage d'un degré à l'autre. Techniquement, on peut soit faire des "moyennes" des jugements d'experts, soit chercher un accord entre experts par une étude plus approfondie de la signification du critère, et, par une élucidation des facteurs influençant le jugement.

Cette méthode a été utilisée par la Commission qui a mis au point le système du B.W.I. Ainsi, il est dit, en p.11 par exemple, pour les facultés mentales et la dextérité : "Plus un travail exige d'intelligence et d'habileté, plus aussi, le nombre de ceux qui peuvent l'accomplir diminue. L'industrie suisse, si elle désire maintenir son standard élevé, doit pourtant faire appel à ces rares qualités dans les ateliers mêmes. D'où la gradation très progressive".

L'analyse du contenu de ces lignes montre qu'en plus du problème de la difficulté (mesurée par la rareté), on fait implicitement allusion à la tendance, observée sur le marché du travail, à rechercher les emplois de bureau (au sens large du terme) et à négliger les ateliers. Il faut retenir les talents ou certains d'entre eux dans les ateliers en leur offrant une prime.

Dans certains cas, on fait expressément appel soit à la justice, soit à un choix de politique d'entreprise (communications verbales à l'auteur) pour choisir des types de gradations.

A côté de la méthode du jugement d'expert, on trouve une méthode statistique.

Il s'agit ici d'étudier la relation entre les degrés et un critère extérieur. On choisit le salaire du poste (du poste et non le salaire versé au titulaire).

On peut procéder de la façon suivante :

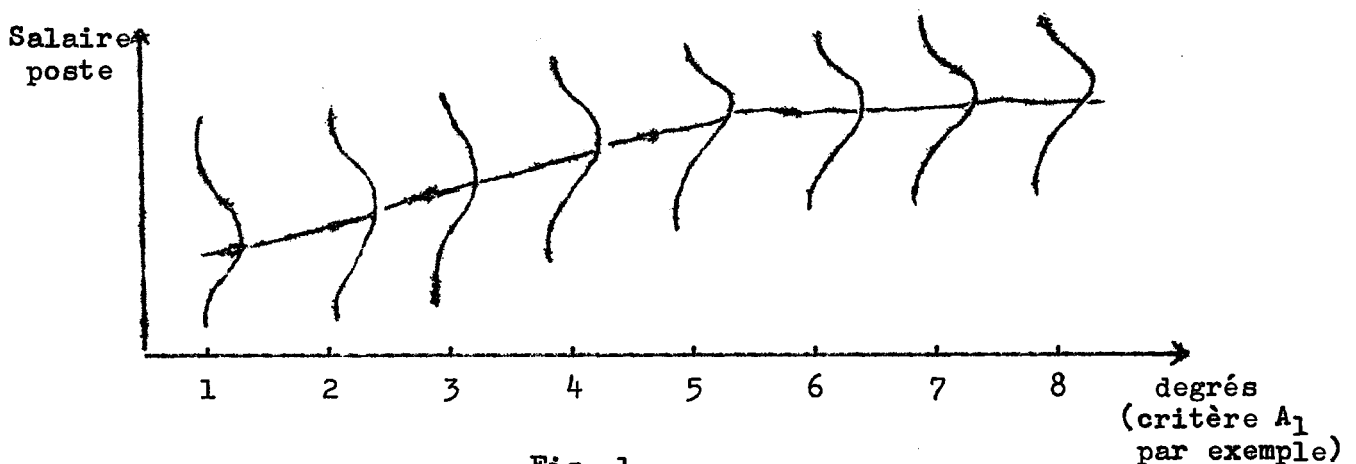


Fig. 1.

Comme cela apparaît dans le graphique ci-dessus, pour chaque degré d'un critère déterminé, on étudie la distribution des salaires (on prend chaque poste noté sur ce critère à ce degré et on note le salaire poste correspondant). On relie ensuite les points correspondant à la moyenne et on obtient une courbe qui indique la relation degrés-salaires. Cette courbe, théoriquement, doit être linéaire, progressive ou régressive. Au lieu d'un jugement de valeur "neuf" (comme dans la méthode précédente), on met, ici, en évidence les jugements implicites qui relèvent des lois du marché telles qu'elles fonctionnent à un moment donné.

Mais, dans la pratique, tout n'est pas aussi simple. On n'obtient pas pour tous les critères des courbes aussi parfaites que celle qui est dessinée ci-dessus. Voici, à titre d'exemple, des courbes trouvées lors d'études que l'auteur a conduites :

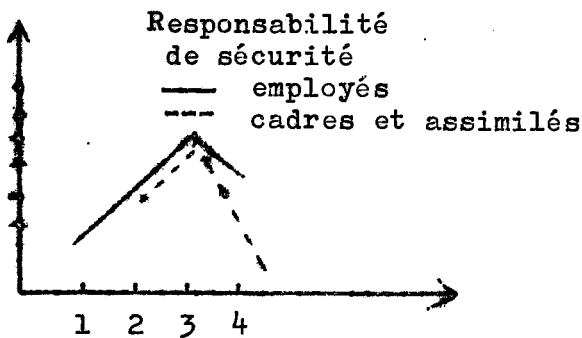


Fig. 2 a

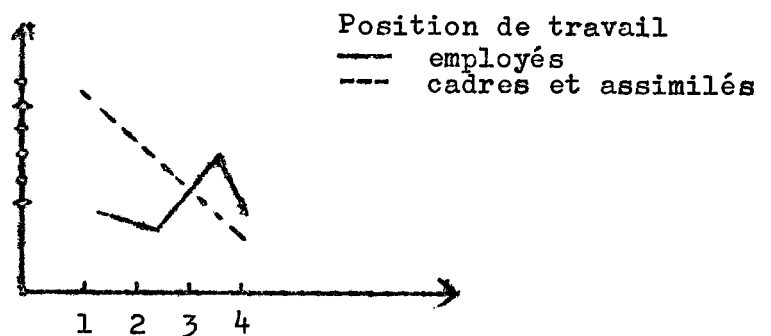


Fig. 2 b

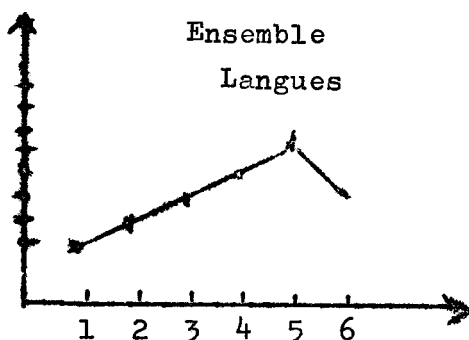


Fig. 2 c

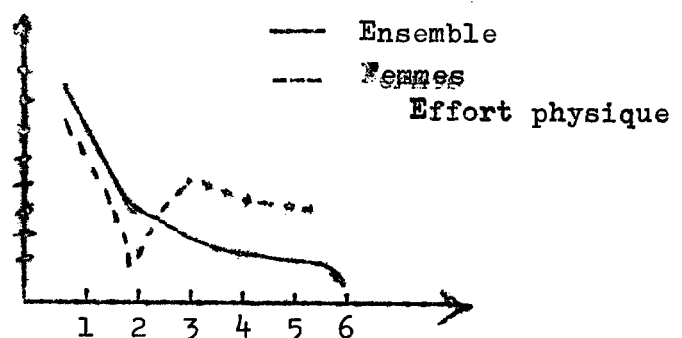


Fig. 2 d

On pourrait trouver d'autres exemples. Mais ceux qui sont reproduits ici montrent bien que, avec le critère externe salaire, tous les critères d'évaluation des postes ne peuvent suivre une courbe ascendante. Les postes les plus élevés ne sont pas ceux pour lesquels on demande le plus d'efforts physiques. On ne peut, toutefois, avoir une gradation négative où l'on attribuerait le plus grand nombre de points aux intensités les plus faibles. Dans un cas comme celui de la Fig. 2 d, on aura tendance à choisir une gradation linéaire. Les fig. 2 a, 2 b et 2 d montrent par ailleurs que toutes les "populations" d'emplois n'ont pas les mêmes évolutions. C'est d'ailleurs l'évidence même. Pour certains emplois simples, l'effort physique, par exemple, sera le facteur principal de la différenciation des salaires liés au poste. Mais pas pour tous. Pensons à certains emplois de bureau subalternes (aide de bureau). Ceci explique certaines courbes en dents de scie.

Les remarques que nous venons de faire montrent :

- a) que le choix de la méthode d'étude des gradations est difficile ;
- b) que les facteurs n'ont pas une égale valeur pour chaque population de postes. Pour l'une, c'est un vrai facteur de différenciation ; pour une autre pas. En fait, les facteurs se combinent et, finalement, au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, se substituent les uns aux autres.

Un autre problème est à étudier.

Le nombre de points à considérer pour chaque facteur doit-il être le même pour chaque critère ? En d'autres termes, doit-on, par exemple, distribuer 100 points entre les différents degrés quel que soit leur nombre ? En pratique, on trouve des solutions variées.

Supposons que l'on décide d'attribuer, quel que soit le nombre de degrés, 100 points.

Dans une gradation linéaire, on obtiendra, par exemple :

Critères	D e g r é s										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Critère 1	20	40	60	80	100						
Critère 2	9	12	27	36	45	54	63	72	81	90	100

Une intensité moyenne, pour le critère 1, donnera 60 points et, dans le critère 2, 54. La différence n'est pas grande. Toutefois, il semble que l'on introduit une pondération cachée des critères, attribuant, pour une intensité moyenne, une plus grande valeur au critère 1 qu'au critère 2.

Nous nous rendrons cependant compte que ce fait n'a qu'une valeur relative, lorsque nous examineront, ci-dessous, le problème de la pondération des critères.

2.2.2. La pondération des critères.

"Les critères par lesquels on qualifie le travail n'ont pas tous la même importance, le même poids. Suivant le genre d'entreprise et d'industrie, tel critère jouera un rôle plus grand que tel autre" (B.W.I. p.12).

"Pour chaque fonction, une hiérarchie des critères selon leurs importances respectives est établie. C'est ce qu'on nomme la pondération des critères" (Fischbacher, p.35).

"Ce n'est pas le rôle de l'évaluation des emplois d'introduire dans la société une hiérarchie de valeurs particulière, mais seulement de corriger des inégalités à l'intérieur du système actuel. Par conséquent, au lieu de déterminer a priori l'importance à accorder à tel ou tel facteur... nous avons recherché, statistiquement quelle importance on donnait en fait actuellement à chaque facteur dans la détermination du salaire" (Guicquera, A.M. & Cardinet, J. p.6).

On pourrait faire d'autres citations et parler aussi de valeur économique du critère mesuré. De toute façon, il apparaît que la qualification du travail n'échappe pas aux valeurs (ainsi que nous l'avions déjà vu au point précédent : la gradation des critères). Du point de vue des valeurs, tous les critères n'ont pas la même importance (dans un système de valeurs donné). Il convient donc de déterminer leurs poids respectifs.

Comment le faire ? Il y a d'abord la méthode des essais et des erreurs (approximations successives). On attribue des valeurs à chaque critère et on regarde "ce que ça donne". Mais par rapport à quoi ? Au salaire naturellement, car, comme le disent Guicquera & Cardinet, il s'agit de repérer les valeurs existant actuellement. En fait, il ne s'agit pas de bouleverser la structure des salaires (ou de modifier

considérablement la même variable), mais d'y mettre de l'ordre, comme nous l'avons vu au début de ce travail.

La méthode des essais et erreurs procède des jugements de valeurs corrigés.

Il y a cependant des méthodes statistiques.

Nous allons en exposer une avec quelques détails.

Comme nous l'avons vu plus haut, il convient de trouver une équation de pondération qui ne bouleverse pas trop la structure générale des salaires tout en permettant de mettre de l'ordre dans la hiérarchie.

On maximisera la relation entre les critères tels qu'ils sont notés si la corrélation multiple entre ces critères et le salaire-poste est maximisée.

Le problème est alors de déterminer le poids à attribuer à chaque critère de notation pour obtenir cette maximisation. Mais la recherche même du coefficient de corrélation multiple implique cette maximisation. Dès lors, la procédure même du calcul de la corrélation multiple implique le calcul des pondérations optimales des variables indépendantes. Ces pondérations sont souvent appelées poids Beta.

On trouvera une description précise de cette technique dans de nombreux traités de statistiques (par ex.: Faverge). L'auteur possède, par ailleurs, un programme de calculateur valable sur I.B.M. 1130 qu'il peut mettre à disposition. Enfin, de nombreux "packages" de calculateurs possèdent ce programme.

Notons cependant quelques particularités de la méthode. Nous prenons nos exemples dans l'ouvrage de Faverge, tome 2, pp.207 ss.

Supposons 2 tests x et y . Par rapport au critère externe z , ils ont les coefficients de validité suivants :

$$r_{zx} = .30 \quad r_{zy} = .40$$

La corrélation entre les 2 tests est $r = .10$

Les coefficients de regression partielle réduits sont les suivants :

$$d = \frac{r_{zx} - r_{zy} \cdot r_{xy}}{1 - r_{xy}^2} = .26 \quad \text{De même}$$

$$\begin{aligned} \beta &= .37 \\ \text{Corrélation multiple} = R^2 &= \alpha r_{zx} + \beta r_{zy} = .26 \times .30 + .37 \times .40 \\ R^2 &= 0,226 \\ R &= .48 \end{aligned}$$

Prenons un autre exemple. Considérons un test x auquel nous ajoutons un test y aussi peu valide que possible, mais en forte corrélation avec x .

$$\begin{aligned} \text{Par exemple : } r_{xx} &= .50 & r_{yz} &= .00 \\ r_{xy} &= .60 \end{aligned}$$

$$\text{On aura alors } \alpha = .78, \beta = -.47$$

$$R^2 = .390 \quad \text{et} \quad R = .62$$

=====

Faverge commente : "On peut dire, si l'on veut, que le test y permet d'éliminer du test x une partie qui n'est pas valide. On remarquera que le coefficient est négatif. La variable y s'appelle variable supprimante de Horst".

Continuons la démonstration de Faverge :

Considérons l'équation

$$Z = ax + by + c$$

ou Z est une valeur constituant un pronostic.

Il faut connaître les moyennes et les écarts types des distributions x, y et z

$$a = \alpha \frac{\sigma_z''}{\sigma_x''} \quad b = \beta \frac{\sigma_z''}{\sigma_y''} \quad c = m'' - a m - b m'$$

m, m' et m'' sont les moyennes des distributions marginales des variables x, y et z.

σ_x , σ_y et σ_z sont les écarts types sur l'échantillon des distributions marginales des x, y et z.

"Souvent -dit Faverge - on ne cherche pas à obtenir la variable Z , mais une variable Z' dont Z est une fonction linéaire. En effet, ces deux variables ont avec z le même coefficient R . Il suffira alors de calculer des nombres proportionnels à a et b ou, si l'on veut, à $\frac{a}{\sigma}$ et $\frac{B}{\sigma'}$.

Si, par exemple, $\sigma = 5,4$ et $\sigma' = 3,7$ on a :

$$\frac{a}{\sigma} = \frac{26}{5,4} = .05 \quad \text{et} \quad \frac{B}{\sigma'} = \frac{37}{3,7} = .10$$

Les notes du test y seront affectées d'un coefficient double de celui affecté aux notes du test x . En pratique, on pourra prendre les coefficients 1 et 2 comme coefficients de pondération des notes des tests x et y ." (pp. 210-211).

Les remarques que nous venons de faire ci-dessus peuvent être généralisées à des pronostics à partir de n tests.

Nous pouvons remplacer, dans les lignes ci-dessus le mot test par critères de qualification et nous aurons tout ce qu'il faut pour conduire notre procédure de pondération.

Il convient cependant de préciser ce qui suit. Dans la qualification du travail, il est nécessaire de pouvoir pondérer des valeurs réelles provenant de l'évaluation du degré d'intensité des critères. Or, le calcul de la corrélation multiple passe par des variables réduites. Les coefficients de pondération (poids Beta) qui sont issus de cette procédure correspondent donc aux variables Z . Nous avons besoin, pour le travail qui nous intéresse, de variables Z' . On devra donc procéder à la dernière transformation ci-dessus.

Nous constatons, en outre, qu'il peut y avoir des variables supprimantes, donc des poids négatifs. Or, en qualification des emplois, il n'est guère possible d'admettre cela. Cela voudrait dire qu'un critère, par exemple l'effort physique requis, doit être pénalisé en fonction de son intensité.

Dans de tels cas, en pratique, on accordera un poids faible au critère en question. Mais, du même coup, on bouleverse les relations des critères entre eux et on diminue la corrélation multiple. L'expérience montre toutefois que cela n'est jamais bien grave.

Mais ce fait nous montre une première limitation de la méthode mathématique. Cette méthode ne peut guère que fournir des indications sur les rapports entre critères.

Un exemple tiré de notre pratique permet de mettre en évidence une autre limitation.

Nous avons procédé, à trois ans d'écart, à des calculs de pondération d'un même système pour une grande entreprise suisse.

Le système d'évaluation des emplois comprenait 4 facteurs (familles de critères) totalisant 18 critères.

Voici la liste des pondérations obtenues :

Critères	Pondérations (de type Z') t_0	Pondérations (de type Z') t_1
1	49	85
2	55	69
3	34	22
4	11	- 12
5	32	108
6	15	7
7	- 36	14
8	- 18	14
9	21	47
10	38	132
11	26	60
12	39	56
13	3	125
14	50	99
15	108	60
16	0	- 17
17	22	60
18	-39	- 5

On constate des différences certaines. Elles peuvent être dues aux circonstances suivantes :

Lors de la première étude, environ 150 postes avaient été utilisés pour la recherche. Ces postes étaient représentatifs de l'ensemble des travailleurs concernés. Les salaires-postes avaient été soigneusement déterminés et des corrections apportées pour ajuster les salaires masculins et féminins (on trouvera une méthode, exposée en annexe A.I.2., utilisée lors de l'étude de la qualification des métiers de l'horlogerie, en Suisse).

Cette première étude était basée sur des qualifications de poste effectuées par une Commission d'experts de l'entreprise. Il est probable que cette première qualification ait eu quelques effets sur l'ordre des salaires dans l'entreprise.

Lors de la 2^e étude, une nouvelle commission d'experts a procédé à une requalification des postes. Le nombre de ces derniers a augmenté (150 de plus environ). L'enquête a simplement été plus large.

Ce fait nous met en garde : une étude statistique ne peut guère que refléter les rapports entre critères que dans une situation donnée : nombre de postes, politique des salaires ou temps t, éventuellement attitude des notateurs.

Voici un autre exemple, comparant 3 populations et l'ensemble de ces 3 populations :

Critères	Poids sur 1.000			
	Femmes	Hommes	Cadres	Ensemble
1	20	140	400	110
2	100	200	20	30
3	110	110	130	130
4	100	60	110	170
5	30	200	80	150
6	130	80	70	60
7	80	30	130	50
8	250	30	-	50
9	60	60	-	60
10	40	30	20	20
11	70	30	20	120
12	10	30	20	50

On remarquera que les poids dépendent encore du type de populations d'emplois.

Le problème de l'attitude des notateurs apparaît dans l'étude suivante :

Considérant 18 critères utilisés pour l'analyse d'environ 300 postes, nous avons procédé (avec l'aide de notre collègue A. Strohmeier que nous remercions) à une analyse de régression par paliers.

Il s'agit, en fait, de procéder à des analyses successives en prenant d'abord le critère le plus explicatif (indépendamment de toute combinaison) et en y ajoutant, successivement, tous les autres critères, par ordre d'importance .

Nous avons obtenu les résultats suivants :

	Critère	Poids	(rang)	r mult.
<u>Etape 1</u>	5	.78	1	.78
<u>Etape 2</u>	5	.48	1	
	17	.46	2	.86
<u>Etape 3</u>	5	.43	2	
	12	.27	3	
	17	.44	1	.90
<u>Etape 4</u>	5	.41	1	
	12	.22	3	
	13	.12	4	
	17	.40	2	.90
<u>Etape 5</u>	2	.23	3	
	5	.25	2	
	12	.17	5	
	13	.19	4	
	17	.33	1	.81
<u>Etape 6</u>	2	.23	3	
	5	.25	2	
	10	.08	6	
	12	.16	5	
	13	.20	4	
	17	.32	1	.91
<u>Etape 7</u>	2	.23	2	
	5	.18	4	
	9	.11	6	
	10	.08	7	
	12	.12	5	
	13	.20	3	
	17	.30	1	.92
<u>Etape 8</u>	1	.18	4	
	2	.19	3	
	5	.09	7	
	9	.15	5	
	10	.07	8	
	12	.12	6	
	13	.21	2	
	17	.22	1	.92

	<u>Critère</u>	<u>Poids</u>	<u>(rang)</u>	<u>r mult.</u>
<u>Etape 17</u>	18	-.04	17	
	1	.26	1	
	2	.13	4,5	
	3	.04	12	
	5	.07	1,5	
	6	-.004	15	
	7	.01	7	
	8	.03	13,5	
	9	.13	4,5	
	10	.07	8,5	
	11	.11	6	
	12	.03	13,5	
	13	.19	2	
	14	.06	10	
	15	.058	11	
	16	-.02	16	
	17	.14	3	.925

Le critère 4 ne pourra être introduit car il apparaît comme une combinaison linéaire (non-déterminée) de 2 ou plusieurs autres variables avec lesquelles il est fortement en corrélation.

On constatera, par ailleurs, que la variable 5, qui est la plus explicative au début du processus, perd rapidement toute sa "force de frappe" dès l'étape 8. Elle ne devient plus qu'une variable explicative secondaire. La variance qu'elle expliquait a été absorbée par d'autres variables. Il en est de même pour la variable 4 qui avait pourtant une corrélation de .73 avec le salaire.

Ceci signifie certainement que les notateurs n'ont pas procédé à une évaluation des critères de façon indépendante. L'idée qu'ils se faisaient de la valeur du poste doit avoir influencé leur travail.

L'analyse statistique peut donc faire émerger les biais qui peuvent avoir joué, à un moment donné, lors de l'élaboration des documents de base.

Retenons donc que l'analyse statistique des pondérations ne fournit et ne peut fournir de solution définitive au problème de la pondération. Mais, elle peut révéler divers biais et donner une idée des rapports entre critères.

2.2.3. Calcul total des points et calcul du salaire théorique.

La gradation et la pondération étant choisies, il est alors aisé de calculer le nombre total de points attribué au poste.

Il suffit de multiplier le nombre de points obtenus à chaque critère par le poids correspondant et d'additionner ces différents nombres :

$$NT = \sum_{i=1}^{i=n} G_i \times P_i$$

ou NT = nombre total de points

G = nombre de points reçus en critère i

P = pondération du critère i

Comme les calculs de pondération sont exécutés sur des critères déjà gradués, la pondération implicite liée à la gradation est prise en compte dans le calcul des poids définitifs de chaque critère.

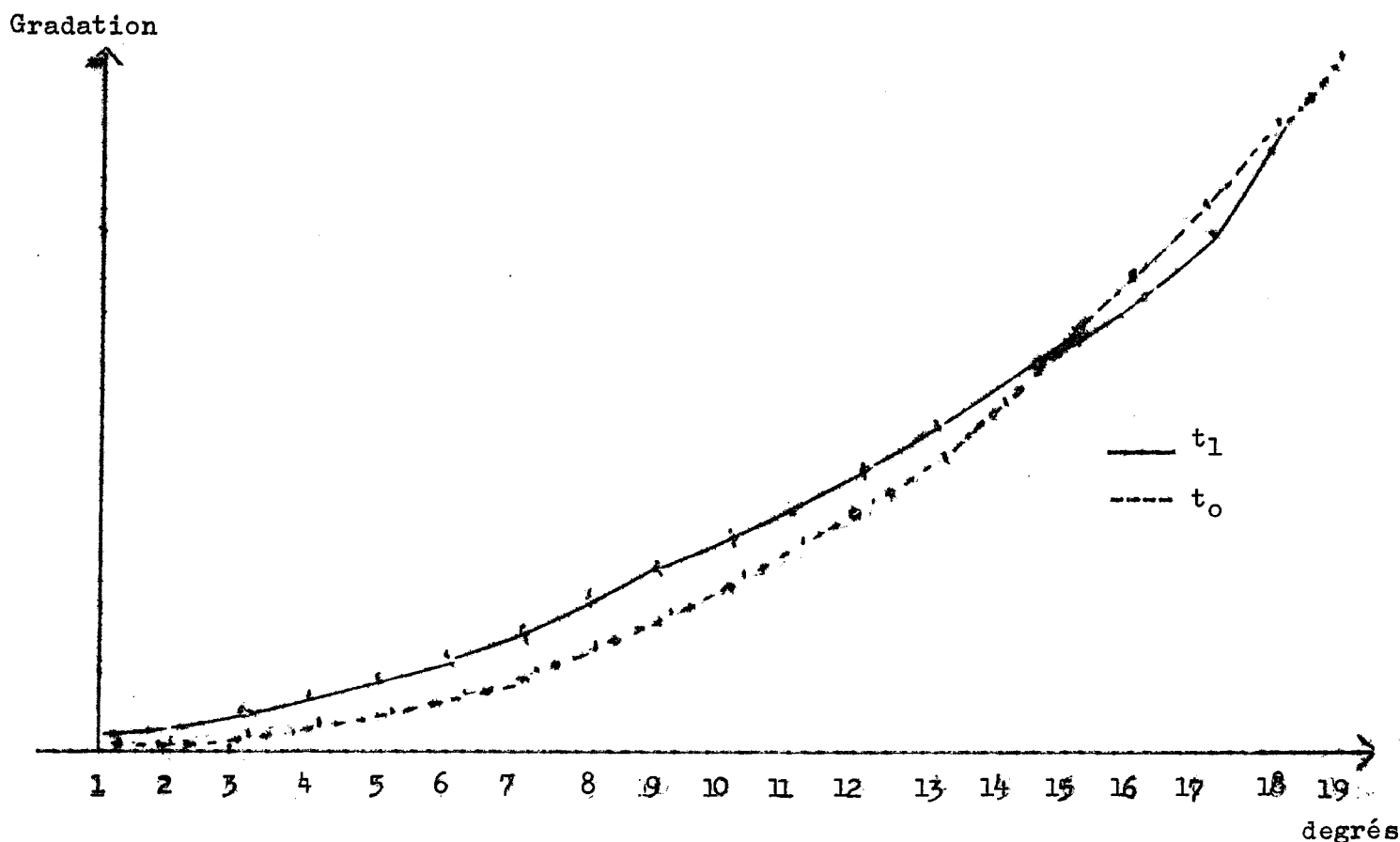
Cette dernière remarque peut nous aider à mieux comprendre et à mieux préciser les causes des différences de poids entre le temps t_0 et le temps t_1 que nous avons relevé plus haut, dans la première comparaison que nous avons effectuée au point précédent.

En effet, les gradations appliquées au temps t_0 étaient différentes de celles appliquées au temps t_1

Ex. : critère 2

t_1	2	4	6	8	10	14	18	22	26	30	34	40	46	52	58	64	76	88	100
t_0	1	2	3	4	6	8	11	15	19	23	28	34	42	50	54	68	78	89	100

Graphiquement, nous obtenons ce qui suit :



Au temps t_0 , la courbe est nettement plus progressive qu'au temps t_1 et, au bas de l'échelle, les différences de points accordés vont du simple au double, ce qui implique naturellement des différences de pondérations indirectes.

Il apparaît que la distinction rigide entre gradation et pondération est un peu artificielle. Aussi, certains auteurs ne publient-ils, pour leur système, que des gradations, différentes pour chaque critère. (voir par exemple le système de Guicquera & Cardinet). Dans ce cas, la simple addition des points obtenus à chaque critère suffit-elle à calculer le nombre de points du poste.

Le calcul du salaire théorique peut s'effectuer de deux façons.

La première, part du total pondéré des points. Une équation de régression a permis de déterminer la constante (correspondant, théoriquement, à un total de points = 0 (zéro)) et la pente de la droite.

On est donc en présence d'une équation du type suivant :

$$S = a T + C$$

où a = coeff. de régression

T = total des points

C = constante.

La seconde méthode part non pas du total, mais de l'ensemble des critères. On part donc d'une équation de régression multiple du type:

$$S = A + a_1 C_1 + a_2 C_2 \dots + a_n C_n$$

ou $a_1 \dots a_n$ sont les coeff. de régression partiels

A = la constante

$C_1 \dots C_n$ = le nombre de points obtenus à chaque critère.

Rappelons qu'il ne s'agit que du salaire-poste théorique. Par ailleurs, la liaison qualification des emplois--salaires n'est pas nécessairement toujours aussi nette. Voir plus bas.

2.3. Autres études statistiques

Tiffin & Mc Cormick écrivent : "Toutes ces méthodes d'évaluation se traduisent, pour chaque emploi étudié, par une collection importante d'évaluations, car ces méthodes sont fondées sur certaines hypothèses qui diffèrent d'une usine à l'autre. Ce qui fait dire à Lytle avec juste raison qu'aucun système d'évaluation doit être considéré comme la "vérité". En réalité, il ne s'agit de science exacte que dans la mesure où tous les emplois d'une usine ou d'une région sont étudiés d'après les mêmes hypothèses et les mêmes conventions du type pondération des facteurs par exemple. Dans ce cas seulement, les résultats obtenus donnent une structure salariale infiniment plus cohérente et plus satisfaisante que celles qui sont faites de pièces et de morceaux sans aucune rigueur" (p. 593).

Il convient cependant de s'interroger sur certains aspects de la méthode : constance, fidélité, etc...

2.3.1. Constance.

Chesler considère 6 méthodes d'évaluation pratiquées dans 6 entreprises différentes. Deux avaient adopté la méthode des comparaisons de facteurs, deux un système de points avec 15 facteurs, une un système par points à 13 facteurs et une dernière, une méthode mixte, combinaison de la méthode des rangs et de la méthode de classement. Trente-cinq emplois ont été évalués par des personnes compétentes. En comparant les différents classements, on obtient des corrélations de l'ordre de .90. On peut en tirer la conclusion que des classements très proches peuvent être obtenus par des méthodes différentes, même très différentes.

Nous pourrions penser que "l'image" culturelle de la profession doit jouer un rôle important. Les notateurs (mais à notre connaissance, il n'existe pas d'études sur ce point) imprégnés de cette image culturelle "interprètent" les données du job.

Dans le même esprit, on peut se demander si la constance peut être maintenue avec un nombre de facteurs moindres.

Tiffin & Mc Cormick citent des études de Lawsha et de ses collaborateurs portant sur le système N.E.M.A. (voir 2.1.)

"A l'aide de techniques purement statistiques il a procédé à l'étude des combinaisons d'un, deux, trois, etc... facteurs en recherchant celle dont la corrélation est la plus forte avec les estimations totales N.E.M.A." (p. 524) Voici les résultats obtenus:

Facteurs choisis	* r avec le système total de 11 facteurs
Usine A.	
Expériences professionnelles ou temps d'apprentissage (C ₁)	.96
C ₁ + risque (C ₂)	.97
C ₁ + C ₂ + instruction (C ₃)	.98
Usine B.	
C ₁	.93
C ₁ + C ₂	.95
C ₁ + C ₂ + C ₃	.96
Usine C.	
C ₁	.86
C ₁ + C ₂	.91
C ₁ + C ₂ + C ₃	.93

Les faits résumés ci-dessus montrent que l'expérience (C₁) est certainement le facteur le plus important, puisqu'il contribue énormément au classement du poste. Toutes les corrélations obtenues sont très élevées.

Avec trois critères, il serait possible d'avoir la même exactitude qu'avec une série plus complète. Du moins pendant qu'on s'occupe du même type de travail.

Poussant l'analyse de l'étude plus loin, Tiffin et Mc Cormick montrent que sur 247 postes considérés, 153 sont classés dans le même échelon (empan de points), 92 sont à un échelon d'écart par rapport au système à 11 facteurs, et 2 sont à 2 échelons d'écart. Mais le hasard peut jouer un certain rôle. D'un côté, le nombre de points d'écart varie de 0 à 39 et 9 postes, classés à un échelon d'écart, n'ont que 1 à 4 points d'écart. Ajoutons que

77 postes	ont	0 - 4	points de différence
75 "	"	5 - 9	" " "
48 "	"	10 - 14	" " "
32 "	"	15 - 19	" " "
8 "	"	20 - 24	" " "
7 "	"	25 - 39	" " "

*
r = corrélation

Ajoutons que le poste le plus élevé totalise environ 360 points et le plus bas environ 80.

Les échelons de salaire étaient déterminés comme suit :

Echelon	1	→	144 points
	2		145 - 166
	3		167 - 188
	4		189 - 210
	5		211 - 232
	6		233 - 254
	7		255 - 276
	8		277 - 298
	9		299 - 320
	10		321 - 342
	11		343 et plus.

Otis & Leukart (cités par Tiffin & Mc Cormick (p.597)) se sont posés la question des possibilités d'application généralisée d'une échelle raccourcie. Ces mêmes auteurs remarquent "que pour décider du choix d'une échelle abrégée qui rende les mêmes services qu'une échelle plus longue dans n'importe quelle usine donnée, il faudrait d'abord utiliser cette échelle longue sur tous les emplois et procéder à une analyse statistique pour identifier, parmi les facteurs employés, ceux qui seraient les plus propres à constituer une échelle abrégée". Dès lors, un tel procédé n'apporterait, à leur avis, que de bien faibles économies de temps et d'argent.

Davis & Tiffin ont choisi trois facteurs, l'expérience, l'initiative, l'ingéniosité et le risque. Ils ont fait porter leur recherche sur 8 systèmes dont 3 du type N.E.M.A. Les corrélations entre les notes globales et les points prédits à partir des trois facteurs cités sont toujours supérieurs à .90. Le nombre d'emplois considérés variait entre 61 et 605.

Il semblerait donc bien que, contrairement à l'idée d'Otis & Leukart, un système abrégé peut rendre les mêmes services qu'un système plus long.

Pour les emplois payés au mois, Lawshe a montré (sur 400 emplois) que l'expérience, la complexité de la tâche et le type de commandement étaient les facteurs principaux (cité par Tiffin & Mc Cormick, p.599).

Plusieurs autres études vont encore dans le même sens.

2.3.2. Fidélité.

Tiffin & Mc Cormick citent une étude de Lawshe & Wilson qui analysent une série de recherches ayant porté sur le système N.E.M.A. Ainsi, 40 emplois furent choisis et décrits pour être évalués par 20 juges, experts en notation. Chaque emploi fut évalué par 5 juges selon le système N.E.M.A. et par 5 autres utilisant un système à 4 facteurs (simplifié).

Le tableau suivant (tiré de Tiffin & Mc Cormick, p. 603) donne les fidélités des différents critères.

En colonne 1, on trouve le libellé du facteur (système complet). En colonne 2, on trouve les coefficients de fidélité résultant des notations (moyennes des r). En colonne 3, on trouve "les coefficients de fidélité" estimés, c'est-à-dire les valeurs qui seraient attendues si la moyenne des notes des 5 juges travaillant indépendamment était utilisée" (p.602). Les colonnes 4, 5, 6 correspondent aux trois premières, mais pour les échelles abrégées.

Fidélité

Colonnes

1	2	3	4	5	6
Exp. prof.	.82	.96	Période d'app.	.86	.97
Initiative, ingéniosité	.78	.95			
Instruction	.77	.94	Instruction générale	.79	.95
Responsabilité, sécurité	.54	.85			
Conditions de travail	.54	.85	Conditions de travail	.61	.89
Responsabilité du travail des autres	.51	.84			
Exigences physiques	.47	.82			
Resp.d'équipement et procédés	.41	.78			
Resp. matériaux	.40	.77			
Exigences mentales et visuelles	.37	.75			
Risques imprévisibles	.34	.72	Risques de travail	.51	.84
Total des points	.77	.94	Points totaux	.89	.98

On constate :

- que la fidélité des différents critères est très variable,
- que les facteurs initiative, expérience professionnelle, instruction, ont seuls (colonne 2) une fidélité acceptable,
- que la fidélité du total des points est acceptable.

- d) que le système des juges multiples augmente la fidélité théorique,
- e) que le système abrégé, parce qu'il comprend essentiellement les critères les plus sûrs est, au total, plus fidèle que le système plus vaste exposé en colonne 1. Mais cela peut aussi être dû au fait que les descriptions des critères et degrés étaient plus précises pour l'échelle abrégée que pour l'échelle N.E.M.A.
- f) que la fidélité totale du système N.E.M.A. est inférieure à la fidélité de certains de ses facteurs, ce qui n'est pas le cas pour l'échelle simplifiée.

L'étude de Chester, citée plus haut, porte aussi sur la question de la fidélité. A partir de 35 emplois, évalués sur la base d'une méthode à 12 facteurs, on obtient pour les évaluations des coefficients de l'ordre de .98 .

Ainsi, quoique avec certaines restrictions quant à certains critères, la fidélité des échelles peut être considérée comme satisfaisante.

2.3.3. L'évaluation des emplois comme technique de mesure.

Hazewinkel, en 1969, dans une communication intitulée "Job Evaluation as a measuring procedure", estime que la méthode n'est pas scientifique. La multiplication et l'addition des scores conduisent à un total significatif seulement si les facteurs et leurs scores ont certaines propriétés, à savoir, en particulier, la propriété suivante : les différents scores doivent avoir des propriétés de classes d'intervalles. Ainsi, si deux jobs diffèrent de 2 points sur un facteur et que deux autres jobs ne diffèrent que d'un point, la première différence devrait être le double de la seconde.

"Connaissant, dit-il, ce qu'on sait à propos de l'estimation des aspects des emplois, il est peu probable que les facteurs soient mesurés sur des échelles d'intervalles" (p. IV.1).

L'addition de scores qui n'ont que des propriétés ordinales peut conduire et, en fait, conduit à des erreurs de classement et peut être suivie d'infidélité des échelles. La question est de savoir si un juge, même expert, peut faire plus qu'ordonner les jobs. Hazewinkel en doute. Aussi, tout en ayant des doutes sur la méthode de Jaques, il lui semble qu'une méthode à facteur unique est tentante. Dans ce cas, les compensations pour travail peu plaisant doivent être tenues en-dehors de la qualification.

On notera cependant que, plus haut, sous le titre fidélité, on a relevé des coefficients satisfaisants. Cela d'autant plus que les descriptions des critères et des degrés étaient plus précises.

2.3.4. L'évaluation de la méthode de Jaques.

La dernière remarque d'Hazewinkel nous conduit à l'évaluation de la méthode de E. Jaques.

Hazekamp a comparé cette méthode de Jaques à différents autres systèmes. Il relève qu'il existe d'assez bonnes corrélations. Il conclut, dès lors, à la validité de la méthode. Mais il relève aussi d'autres éléments parmi lesquels nous noterons ce qui suit :

- Les supérieurs interrogés, qui ne peuvent déterminer l'empan de liberté de leurs subordonnés, ont souvent des positions hiérarchiques fausses ;
- Ceux qui ont travaillé avec la méthode n'ont guère pu se débarrasser de son influence. Quelque chose a changé dans la façon dont ils perçoivent leurs collaborateurs. Ils sont devenus plus conscients de la nature de la relation supérieur-subordonné: désirer et donner de la confiance sans être tout à fait certain que cela sera honoré, leur responsabilité de manager demeurant entière. (p. V. 7).

Bass & Barrett citent plusieurs études portant sur la méthode de Jaques (p. 200).

La première a consisté en une comparaison de la méthode de Jaques avec une méthode de classification. Elle a porté sur 54 ingénieurs et chercheurs. Les résultats ont été excellents. Mais une étude de Goodman, en 1967, portant sur 141 managers n'a pas permis de dégager une forte relation entre la méthode testée et le niveau de l'emploi.

En 1970, King & Barrett ont étudié différents emplois de bureau à l'aide d'une méthode par points et de la méthode de Jaques. La corrélation trouvée était de .31. Par ailleurs, les personnes dont le poste était noté (27) ont été invitées à dire laquelle des deux méthodes elles préféraient. Toutes ont choisi la méthode classique des points (par habitude ?). Bass & Barrett concluent que cette dernière remarque va à l'encontre de l'idée de Jaques que les travailleurs utilisent le contenu de son concept comme norme pour comparer les salaires. Cette opinion est

peut-être trop radicale par rapport à l'évidence expérimentale de base. Pour le reste, il semble que d'autres études sont encore nécessaires.

3. PROBLEMES LIES A LA QUALIFICATION DES EMPLOIS

3.1. Durabilité du système

Nombreuses sont les critiques portant sur le système. Il s'agit de répondre à des questions comme celles-ci :

"Combien de temps l'entreprise pourra-t-elle s'en remettre, en toute confiance, à la hiérarchie des emplois originellement établie par ce système ? Existe-t-il des signes qui permettent de penser que cette hiérarchie initiale sera modifiée et deviendra désuète ?" (B.I.T., p.54)

Nicolopoulos (cité par B.I.T., p.54-55) indique que, souvent, les systèmes ne sont pas conçus pour s'adapter au caractère changeant de l'économie. "La principale faiblesse de la qualification du travail réside dans le fait qu'elle ne peut s'adapter de façon satisfaisante aux éléments dynamiques de notre économie dans leurs répercussions sur le processus de détermination des salaires. A la longue, malgré les adaptations de fortune à l'évolution, ~~au~~ le choc des transformations subies par le marché de l'emploi, toute la structure de la qualification des emplois se désintègre et s'effondre". (p.55).

Remarquons que Nicolopoulos lie assez étroitement la qualification du travail et le salaire. Nous verrons plus loin, et nous avons vu plus haut, que la qualification des emplois n'est pas seulement utile pour la fixation des salaires. On notera encore qu'un système analytique est utilisable pour qualifier, en principe, tous les nouveaux emplois situés dans une gamme particulière (voir les remarques de Guicquera & Cardinet au sujet de la généralité d'un système). Mais il arrive que les nouveaux emplois connaissant souvent une pénurie de candidats, comme cela a été le cas pour les métiers de l'informatique, avant 1970, en Suisse. Les lois de l'offre et de la demande, ainsi que la surenchère que pratiquent certaines entreprises provoquent, dans ce cas, un double classement : un classement du poste dans la hiérarchie des salaires et un classement dans la hiérarchie des qualifications.

Mais un autre facteur peut jouer également un rôle : un métier nouveau risque d'être "surévalué" par le fait même qu'il est peu connu. De fait, il n'est pas absurde de penser qu'on lui accordera plus de points sur les critères de responsabilité, par exemple. Mais est-ce vraiment injuste ? On ne saurait l'affirmer trop fortement, car un métier nouveau implique une plus grande "solitude" des titulaires et la nécessité d'être plus créatif dans la mesure même où tous les modèles, (les "gammes opératoires") ne sont pas connus.

En plus des nouveaux métiers, on doit prendre en compte les changements qui se produisent dans le contenu des fonctions ou postes. Les changements impliquent des réajustements de salaires, voire des changements de titulaires, si le poste a été déqualifié ou devient plus complexe (des mesures de formation pouvant être prises, le cas échéant).

Tous ces cas de modifications impliquent qu'une qualification ne peut être éternelle. Il est absolument nécessaire de prévoir des révisions périodiques et complètes. Il semble qu'une révision, tous les 3 ou 4 ans, constitue une mesure saine et supportable pour l'entreprise. Elle empêchera ainsi le dépérissement d'un outil de gestion qu'elle peut juger utile et, d'un autre côté, les études liées à la procédure de qualification lui permettront de rester constamment consciente de l'évolution des emplois qui la caractérisent.

Cependant, la précaution ci-dessus ne suffira pas toujours à éliminer toute ambiguïté. Le B.I.T. estime que, pour cette raison, quelques postes pourront rester en-dehors du système et évaluer directement selon les lois du marché.

3.2. Classements différentiels selon les entreprises

Nous avons vu que, malgré quelques tentatives d'unification, les systèmes de qualification sont souvent construits spécialement pour l'entreprise ou spécialement adaptés pour l'entreprise.

Ce fait conduit certainement à des disparités entre entreprises et entre secteurs. La "micro-culture" de l'entreprise, son environnement, les rapports des forces qui s'y affrontent font que certains postes prennent une importance particulière, alors que d'autres sont moins considérés qu'ailleurs. Ces faits ne peuvent pas ne pas jouer de rôle sur le classement des emplois, dans la mesure même où les systèmes de

qualification sont pondérés de façon à ne pas bouleverser fondamentalement la hiérarchie en place : voir la thèse de Guicquera & Cardinet exposée plus haut. Par ailleurs, les cotations d'un emploi, par rapport aux critères, conservent toujours un aspect subjectif, qui fait qu'un poste ne jouant qu'un rôle secondaire sera certainement un peu sous-évalué, à certains critères tout au moins.

On remarquera que, toutefois, de telles différences peuvent être attribuées aux conditions de travail. Le poste de mécanicien est certainement plus pénible dans l'industrie lourde que dans l'horlogerie. Les points attribués pour les conditions de travail seront plus nombreux dans le premier cas que dans le second, malgré l'identité (supposée) des exigences professionnelles du poste. Ce fait rend la comparabilité inter-entreprise difficile. C'est ici que le modèle français que nous avons décrit en annexe (A.I. 11) prend tout son intérêt, quand il distingue deux groupes de critères : les critères de qualification et les critères d'indemnisation.

3.3. Classements différentiels selon le pays

A la conférence de Genève, en 1950, il avait été décidé de déterminer la comparabilité des systèmes de qualification. A cet effet, 20 emplois, parmi les plus courants dans l'industrie, avaient été choisis. La définition de chacun d'eux et la description des responsabilités qu'ils comportaient furent établis d'un commun accord et communiqués à douze groupes de 7 pays différents. Ces groupes employaient des méthodes différentes.

Les objectifs de l'expérience étaient :

- 1) de déterminer les différences d'évaluation entre les divers groupes et les divers emplois ;
- 2) l'ampleur des variations inhérentes à toute qualification des emplois ;
- 3) l'utilité ou l'inutilité des études comparatives et des recherches de cette nature sur le plan international.

Les résultats sont les suivants :

- 1) Après avoir tenu compte des différences entre les méthodes utilisées par les 12 groupes, on a constaté que les évaluations de deux groupes français (sur cinq que comptait ce pays n'étaient pas en accord (compatibles) avec celles des autres groupes ;
- 2) On a constaté des écarts importants entre les évaluations de 3 emplois, ce qui laissait supposer l'existence de grandes différences entre les pays, quant aux exigences relatives à ces emplois.

Le rapport de cette étude conclut ainsi :

"Les résultats de l'expérience montrent clairement la nécessité d'entreprendre de nouvelles recherches et études comparatives de caractère pratique, sur les systèmes de qualification du travail. Ils montrent également qu'il existe de grandes différences entre les systèmes actuels et les interprétations dont les descriptions des tâches font l'objet de la part de groupes différents d'experts qualifiés. Il est donc indispensable de mettre au point et d'adopter une méthode uniforme de qualification du travail si l'on veut atténuer les différences qui existent actuellement entre les groupes et les emplois".

(voir B.I.T., p. 62).

Que voilà un désir bien rationaliste ! On peut légitimement se demander s'il est possible et même souhaitable de tout vouloir uniformiser, alors qu'on est sur le plan des valeurs et non sur celui des réalités objectives. Il n'est guère possible d'affirmer qu'un système peut être exact, ni au sens scientifique, ni au sens philosophique.

Le B.I.T. est très conscient de cela lorsqu'il écrit :

"La qualification du travail s'efforce de résoudre ce problème (celui des conflits et contestations des travailleurs) en fournissant la base d'une étude systématique et conséquente des salaires relatifs, comparés aux exigences relatives des emplois correspondants. De ce point de vue, on pourrait dire qu'une entreprise a besoin de facteurs, de degrés et de coefficients de pondération lui permettant d'établir et d'appliquer une échelle des salaires satisfaisantes. Il semblerait, dès lors, que la question de savoir si les facteurs et les coefficients de pondération employés dans telle industrie ou telle entreprise différent de ceux qui sont utilisés ailleurs, ne présente pas un intérêt considérable."

3. 3. Qualification et rareté

"La qualification du travail a pour effet de coter un emploi d'autant plus haut qu'il est plus difficile et plus désagréable. On s'accorde généralement à reconnaître que les emplois qui posent de plus grandes exigences à leurs titulaires et ceux qui sont désagréables "doivent" être mieux rétribués pour des raisons d'"équité". Parallèlement, les disponibilités en travailleurs capables et désireux d'accomplir des besognes difficiles ou répugnantes sont moindres que pour les emplois simples et plus agréables. Ainsi, la qualification du travail tient compte implicitement des différences de disponibilités des diverses qualités : plus une qualité est rare ..., plus la cotation de l'emploi sera élevée". (B.I.T., p.70).

"On ajoute que si une qualité particulière est rare, une combinaison de 2 ou plusieurs qualités rares est encore plus rare. "On a donc suggéré, lorsque des cas de ce genre se présentent, d'assigner un nombre de points particulièrement grand au haut degré d'une qualité lorsqu'il est exigé en même temps que le haut degré d'une autre qualité". (p.70).

Les textes ci-dessus commandent certaines remarques. Notons d'abord que l'origine de la rareté peut être multiple : rareté d'une compétence particulièrement élevée (niveau d'aptitude), rareté d'une compétence liée à l'absence des filières de formation adéquates, rareté liée au désintérêt social pour tel ou tel emploi exigeant cette compétence. Toutes ces raretés ne sont pas équivalentes. La première est cotée "naturellement" dans des critères comme "formation", "aptitude intellectuelle", "aptitude manuelle", etc...

La seconde ne peut l'être aussi aisément. La rareté due à l'absence d'une filière de formation ne peut être sans autre "payée" par une surévaluation de tel ou tel critère. Ce serait "truquer" le système. Il faudrait créer un critère spécial intitulé "rareté" ou quelque chose de semblable. Le troisième type de rareté est souvent lié aux "pénibilités". A ce titre, les critères d'indemnisation (voir annexe A.I. 11) seront pondérés très fortement.

Remarquons enfin que les textes cités lient fortement la qualification au salaire, ce qui tend à signifier, une fois de plus, que la qualification

du travail est généralement conçue essentiellement pour déterminer le salaire. Cette opinion est renforcée par la remarque suivante : "Toutefois, à l'instar de ce qui se produit lorsque cette opération est effectuée par une entreprise isolée, les coefficients de pondération, les degrés des critères, etc... devront faire l'objet d'une révision périodique pour tenir compte des variations qui peuvent intervenir dans l'offre et la demande de certaines exigences des emplois. En général, ces changements sont lents, et il ne sera pas nécessaire de modifier fréquemment le système" (B.I.T., p. 71). Notons que les auteurs parlent, ici, aux organismes chargés de fixer les salaires à l'échelon national.

Le marché de l'emploi détermine, dans cette conception, la valeur du travail (du moins partiellement.) Pourtant, dans la section précédente, nous avons noté qu'on parlait de créer un système utile à l'entreprise, c'est-à-dire hors du marché de l'emploi (ou partiellement). D'un côté, on veut particulariser les systèmes, de l'autre, on se sent tout de même tributaire du marché, donc de l'environnement.

3. 5. Unité de pluralité ?

Guicquera & Cardinet écrivent : " Un système équitable doit être général..." (p.5). Mais ils ajoutent : "Un système pratique doit être spécialisé... mais pouvoir se raccorder à une échelle générale..." (p.5). Cette remarque indique bien la tension qui existe entre une tendance à l'unité et une tendance à la spécificité. D'un côté on veut démontrer que tous les postes sont vraiment objectivement cotés sur un continuum logique. De l'autre, on se heurte à des spécificités telles qu'un système unique aura de la peine à prendre en compte la totalité des postes, surtout les postes extrêmes.

D'un côté l'idéologie, de l'autre la pratique, c'est ce qui conduit certains à préconiser un système permettant de dégager des classes d'emplois, complété par des systèmes spécifiques pour chacune de ces classes, afin de distinguer les postes inclus dans chaque classe. Le système polonais présenté en annexe (A.I. 10), pose lui aussi ce problème de la généralité : d'un côté, l'auteur affirme qu'un système général est souhaitable, d'un autre côté, il dit que son système convient à l'évaluation des fonctions de tous les travailleurs non-manuels des entreprises de moins de 3.000 personnes. Il va même plus loin lorsqu'il écrit :

"Ces instruments (de qualification sur travail) peuvent donc différer dans le détail, selon qu'il s'agit, par exemple, de tisseurs, de seruriers, de mécaniciens, de teinturiers, de sténographes, d'employés de laboratoires ou de travailleurs de la construction. Ils demeurent néanmoins valables tant qu'ils sont mesurables selon des principes communs, des critères fondamentaux et un barème de points." (voir annexe).

L'étude montre donc que, même à un niveau équivalent, il est difficile de ne pas tenir compte, pour la notation tout au moins, des différences entre les industries.

Le B.I.T. écrit (p.65) : "En pratique, on estime souvent qu'il vaut mieux appliquer des systèmes différents de qualification de travail à chacun de ces groupes (groupes d'emplois). Par exemple, le travail manuel, les emplois de bureau et les fonctions de direction sont considérés comme si différents que le recours à un système uniforme exigerait l'adoption d'un grand nombre de facteurs qui seraient essentiels pour un groupe donné, mais ne conviendraient nullement pour les autres... Quant aux hautes fonctions de direction, on considère souvent qu'aucun système de qualification du travail ne peut leur être appliqué".

3. 6. Le problème de la généralisation

La qualification du travail étant fortement liée aux salaires, le fait que les travailleurs ou leur syndicat se mettent à comparer leurs revenus, non pas uniquement à ceux appartenant à la même famille, mais également à ceux d'autres familles appartenant à d'autres secteurs, pourrait reposer fortement le problème des différences de systèmes, et des différences de pondération si le même système est employé dans plusieurs établissements. Mais ceci touche davantage l'organisation économique d'une nation que celle de l'entreprise.

3. 7. Evaluation des emplois et salaires au rendement

Bien que la pratique du salaire ou rendement soit en baisse, elle est encore suffisamment répandue pour qu'on l'évoque ici.

Le B.I.T. écrit : "La qualification du travail permet de comparer les exigences des emplois... Lorsqu'un emploi est rémunéré au temps et l'autre aux pièces, on doit effectuer la même comparaison, à cela près qu'il y a maintenant deux raisons pour que les gains ne coïncident pas :

- a) parce que leur valeur en points est différente,
- b) parce que le rendement personnel du travailleur varie.

On doit alors essayer d'éliminer l'influence du second facteur en comparant les fonctions d'après un certain rendement, considéré comme normal". (p. 93).

En fait, ce qu'il faut faire dans le cas du travail au rendement, c'est évaluer la "valeur" du geste professionnel. Mais, comme le critère est le calaire, la question est de déterminer le salaire correspondant à une allure normale. Que gagnerait le travailleur travaillant "normalement" ?

Pour les méthodes d'évaluation du rythme normal, on consultera les manuels spécialisés.

Toutefois, on constatera que la chose est relativement simple pour les opérations mises au point depuis longtemps. Mais elle est plus difficile quand (comme dans l'industrie du vêtement, par exemple), les salaires aux pièces doivent être fixés quasiment chaque jour, et cela pour des tâches nouvelles. Le problème est encore plus compliqué lorsqu'un travailleur (oeuvrant dans un groupe payé à la prime) ne peut influencer le rendement que de manière négative, en retardant par exemple le travail d'autres ouvriers qui, eux, peuvent influencer positivement le rythme des opérations. Pour plus de détails, on consultera, par exemple, Davison, J.P. & al. Productivity and Economic Incentives. Londres, 1958.

4. LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'EVALUATION DES EMPLOIS

4.1. La résistance au changement et le problème du pouvoir

La mise en place d'un système d'évaluation des emplois (et dans une moindre mesure, la révision d'un tel système) est de nature à soulever des résistances. En fait, il faut considérer cela non seulement comme une simple réaction d'opposition, mais comme un problème de pouvoir.

Qu'est-ce que le pouvoir ? Partons de l'oeuvre de Crozier. Dans La Société bloquée, cet auteur écrit que le problème du pouvoir n'est pas simplement celui d'un rapport de forces. En plus de cela, il implique la "marge de liberté et d'arbitraire qu'ils (les protagonistes) peuvent se réserver" (p.35). "La confrontation des partenaires ne consiste pas, en effet, dans une mesure des puissances, mais dans un échange de possibilités d'action" (p.35). Plus loin, il ajoute : "Plus on est capable, en se servant de sa liberté de comportement, d'affecter la situation de son partenaire, moins on est vulnérable vis-à-vis de lui et plus on aura de pouvoir sur lui. Le jeu consiste donc à lutter pour enfermer l'autre dans un comportement déterminé, tout en restant suffisamment libre soi-même pour se faire payer le prix de son bon vouloir. Le rapport de forces, c'est la confrontation des capacités respectives à garder son comportement futur moins prévisible que celui de son adversaire." (p.35). Et, dans une entreprise "... le pouvoir d'un joueur dépend finalement du contrôle qu'il peut exercer sur une source d'incertitude affectant la poursuite des objectifs de l'organisation et de l'importance de cette source par rapport à toutes les autres sources d'incertitude qui affectent également cette poursuite" (p.37).

La mise en place d'un système d'évaluation des emplois, quand elle est décidée par la direction est peut être et, en tout cas, peut apparaître comme une tentative de limiter la liberté de manoeuvre du personnel. Ça peut conduire à l'empêcher d'exercer son pouvoir de négociation quant au salaire (à le limiter tout au moins), etc...

De même, si le personnel demande un système d'évaluation des emplois, l'objectif recherché peut être une plus grande clarté, une plus grande justice, que sais-je encore. Mais cela peut aussi être perçu comme une tentative de limiter, par des règles, le pouvoir "discrétionnaire" de la direction.

Dans un cas comme dans l'autre, nous nous trouvons en face d'une "résistance au changement" qui n'est pas simplement une réaction de défense relative à l'incertitude, à la crainte du nouveau. Cette résistance n'est certainement pas aussi irrationnelle et affective qu'on veut bien le dire, par exemple dans Guicquera & Cardinet : "Le simple fait de vouloir s'occuper des salaires soulève de nombreuses résistances.

1. Le secret dans lequel était tenu jusqu'ici tout ce qui touche à la rémunération fait que chacun répugne à l'aborder duvertement.
2. Confusément, chacun craint d'être lésé directement ou relativement aux autres, à court terme ou à long terme.
3. Les anxiétés que soulève tout changement dans un groupe social sont ici multipliées par le fait que chacun se sent menacé sur un point vital.
4. Surtout l'évaluation du poste est ressentie comme un jugement de valeur sur la personne qui l'occupe et chacun répugne à se voir mesuré et comparé à ses collègues, d'autant plus, peut-on dire, que l'instrument est plus objectif et indiscutable" (p.23).

Nous ne voudrions pas rejeter purement et simplement les points soulevés ci-dessus. Nous voudrions simplement dire que la résistance au changement est, en plus, et souvent, un élément de la stratégie du pouvoir.

Si on tient compte de cela, on ne peut plus se contenter de préconiser des méthodes angéliques pour faire accepter un système :

"Ces motivations contraires, si elles ne sont pas reconnues et explicitées, bloqueront la participation du personnel et transformeront une procédure essentiellement démocratique en un système autocratique et paternaliste, destiné seulement à abriter la direction des demandes d'augmentation de salaire" (p.23)

On est, ici, en plein dans le mythe. Il suffirait, par exemple, de reconnaître que je ne veux pas, que je n'aime pas être jugé pour que toutes mes résistances soient levées, quand on m'aura dit qu'on ne veut pas me juger, mais que c'est mon poste qui le sera, etc,... Je bénéficierais donc d'un bout de psychothérapie qui me remettrait dans le droit chemin, etc...

De fait, il n'est pas impossible, il est même certain que mes blocages affectifs peuvent être levés. Soit. Mais, à moins d'être "manoeuvré", "manipulé" ou "épuisé" par la "psychothérapie" que j'ai subie, je ne voudrais pas aisément accepter de voir ma marge de liberté réduite par le nouveau système. Ceci, naturellement, pour autant que je ressente l'introduction du nouveau système comme une menace importante pour ma liberté de manoeuvre (Ce qui n'est pas toujours le cas). Mais si je suis manipulé, je m'en apercevrai un jour ou l'autre et je réagirai : au niveau du moral ou de l'action (ce qui, finalement, revient au même).

La mise en place d'un système d'évaluation des emplois ne peut donc se faire sans précaution. La meilleur est, nous semble-t-il, la négociation ; la participation réelle (avec possibilité d'influencer le système, voire même de le repousser en toute connaissance de cause) peut seule conduire à une réussite à long terme.

Dans ce sens, et dans ce sens seulement, on peut souscrire aux phrases suivantes :

"Il s'agira donc de ne pas présenter aux employés un système déjà "parfait", mais d'obtenir leur adhésion au principe d'une libre discussion entre la direction et le personnel, sur le système de rémunération*, par exemple, au sein d'une ~~organisation~~ ^{commission} paritaire qu'il faudra élire de façon qu'elle soit aussi représentative que possible.

"Chacune des étapes ultérieures devra donc être le résultat de décisions communes des représentants du personnel (syndicats) et de la direction." (pp 23-24).

Ceci dit, il est possible de relever les conditions d'échec et de succès de la mise en place d'un système d'évaluation des emplois.

Le B.I.T. reproduit une enquête de Baker & True (Princeton).

L'étude a porté sur 73 entreprises employant de 278 à 14.000 travailleurs. En plus, des entretiens ont eu lieu avec les dirigeants de 20 syndicats nationaux ou locaux.

* La rémunération "revient" toujours quand on parle de qualification du travail ! Note M.R.

Sur les 73 entreprises, 41 se sont déclarées généralement satisfaites de leur système, 12 ont estimé que l'expérience avait ses bons et ses mauvais côtés, 11 se sont montrés mécontents et 9 n'ont pas exprimé d'opinion.

L'échec des différents systèmes peut être attribué aux raisons ci-dessous :

- défauts dans la mise en place ;
- organisation administrative insuffisante, qui s'est manifestée généralement par l'absence de personnel affecté au fonctionnement du système et à la solution des problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent ;
- mutation dans le haut personnel de direction, aboutissant au retrait de l'appui donné jusqu'alors au système par la direction ;
- opposition syndicale au système après son introduction ;
- manque de souplesse de l'organisation administrative aboutissant à l'incapacité de s'adapter aux conditions nouvelles, telles que l'adoption de nouvelles méthodes de production.

(B.I.T., pp. 102-103)

Un examen attentif de l'ensemble des résultats permet aux auteurs de l'enquête de relever que le succès dépend des conditions ci-après :

- Les intentions de la direction doivent être claires pour les travailleurs, les employés, les cadres ; les conséquences du système doivent pouvoir être clairement perçues par tous. Ceci pose le problème de l'information.
- Il faut que tous les facteurs, tant internes qu'externes, qui peuvent entrer en ligne de compte soient pris en considération avant que l'on choisisse la forme définitive du système envisagé.
- Ce système doit être soutenu par la haute direction.
- Ce système doit être accepté par le syndicat.
- Le système doit être assez souple pour permettre d'intégrer les emplois nouveaux ou modifiés.
- Des mesures de contrôle administratif doivent permettre une coordination suffisante du système, une surveillance satisfaisante des modifications

apportées aux taux de salaire individuel , des enquêtes sur les salaires visant à fournir les informations nécessaires sur les taux de rémunération à l'intérieur de l'entreprise.

- Il convient également de reconnaître l'importance des facteurs autres que le contenu des fonctions lors de la détermination des salaires : marché de l'emploi, situation géographique, etc...

(Voir B.I.T.).

Plusieurs autres études tirent des conclusions proches de celles qui sont reproduites ci-dessus. Toutes insistent sur l'importance de la qualité des relations professionnelles et de l'approbation commune de la direction et des syndicats. Une élaboration commune (qui signifie marchandage, négociation) est encore préférable (voir Muller & Silberer, p. 59).

Quand ces conditions sont remplies, on est en droit d'attendre un meilleur climat dans l'entreprise.

4.2. Qualification du travail et salaire

Nous avons déjà eu l'occasion de parler de la liaison entre Q.T. et salaire. Malgré quelques dénégations au niveau des définitions, il faut relever que, presque partout, on emploie comme synonymes les expressions "hiérarchie des salaires" et "hiérarchie (qualification) des emplois". Il convient donc de s'interroger sur la nature que peuvent avoir ces liaisons.

On relèvera d'abord que, à la Conférence Internationale d'Amsterdam, en 1971, Delaporte indique que des témoignages précis et convaincants ont établi le très grand intérêt des formules déconnectant, au moins partiellement, la qualification de la rémunération. A l'inverse, on a signalé, lors de cette Conférence, des troubles sérieux lorsque l'on a lié rigide-ment qualification et rémunération.

Ces faits montrent que la crainte de voir toucher son salaire est bien réelle. Cela peut aussi montrer que le travailleur a surtout peur de se voir enfermer dans un système rigide qui diminue, en fait, son pouvoir (comme nous le définissons plus haut avec Crozier).

Nous ne reviendrons pas sur le problème de la structure théorique des salaires que nous avons exposés plus haut. Nous nous contenterons de montrer, dans les lignes ci-après, comment on peut faire correspondre qualification du poste et salaire (lié au poste, cela va de soi) et quelles sont les relations entre ces deux séries de données?

De quoi dépend le salaire ? Il y a d'abord des déterminants généraux :

- L'offre et la demande.
- L'éventuel contrôle gouvernemental.
- Les relations publiques de l'entreprise (son image ou sa politique de salaire construite autour de la volonté de conserver une certaine image).
- Le coût de la vie.
- Les différences régionales.
- La puissance des syndicats.
- Le coût de la production.
- La conjoncture économique.

A l'intérieur de l'usine, on notera :

- Les types de salaires versés (à l'heure, à l'accord, à la production, etc.).
- Les stimulants non-économiques.
- Les discriminations (femmes-hommes).
- Les politiques de l'entreprise.
- L'offre et la demande.
- Les négociations collectives.
- L'évaluation des tâches.

On pourra dire que l'évaluation des tâches ne jouera un rôle déterminant, ou "créateur", que dans la mesure où les autres variables ne sont pas trop "puissantes". En cas de rareté de main d'oeuvre, la loi de l'offre et de la demande risque de peser lourdement sur la détermination des salaires et briser ou modifier toutes les tentatives d'évaluation et de classement des emplois et, par conséquent, des salaires.

Ceci implique, nous semble-t-il, que l'entreprise qui se trouverait dans un secteur où la main d'oeuvre est relativement abondante, pourrait appliquer aisément un système de qualification du travail qui créerait une sorte de marché du travail interne, lié à des critères et valeurs

définis à l'intérieur de l'entreprise (voir à ce propos M. Dadoy). On pourrait même penser que ce système serait d'autant plus "confortable" que la main d'oeuvre entrant dans l'entreprise serait moins qualifiée. En effet, en agissant par promotion interne, grâce à un système de formation adéquat, on serait en mesure de maintenir la hiérarchie des postes et des salaires définis en début de période. Du même coup, on créerait une stimulation, une émulation, au sein de l'entreprise, basée sur le plan de carrière implicite lié à la structure de la firme.

Mais, la situation actuelle du marché du travail n'est de loin pas celle que nous évoquons ci-dessus, et il ne saurait être question de prévoir, à moyen terme, une correspondance nette entre qualification des postes et salaires. Ceci d'autant plus que les partenaires sociaux n'ont pas, au départ, nécessairement le même système de références. On comprendra, dès lors, la remarque de Delaporte qui montre que vouloir faire coïncider trop étroitement salaire et qualification peut conduire à des échecs.

Certains auteurs estiment toutefois que cela est possible. Ainsi, à la Conférence d'Amsterdam de 1971, Husband (Université de Glasgow) montre qu'on peut établir une correspondance assez exacte entre le système de Patterson (voir Annexe A.I.13) et la hiérarchie des salaires. Il écrit : "Aussi bien Patterson que moi-même avons vu qu'une relation presque logarithmique existe entre les salaires et les niveaux de décision des différents postes".

De même, Jaques (annexe A I. 14) estime que son système est en mesure de révéler la juste hiérarchie des salaires.

Mais le B.I.T. est nettement plus prudent quant à la doctrine..

D'abord, il écrit : "... on a défini comme suit les conditions d'une structure salariale rationnelle :

1. Les taux doivent tenir compte de ceux qui sont payés par les autres employeurs :
 - a) en particulier, les salaires pour les emplois ouverts au recrutement ne doivent pas être beaucoup plus bas que les salaires extérieurs correspondants ;
 - b) les autres taux ne doivent pas être beaucoup plus bas que les taux extérieurs avec lesquels les travailleurs pourraient faire des comparaisons de nature à les mécontenter sérieusement ;

- c) en plus de ces limites inférieures, il existe des limites supérieures, car il serait anormal que les taux de salaire de l'entreprise dépassent les taux pratiqués à l'extérieur.

2. Les taux de l'entreprise doivent avoir entre eux des rapports appropriés, par exemple :

- a) lorsqu'il existe à la fois un salaire au temps et un salaire au rendement, les taux relatifs doivent être fixés de manière à établir des relations acceptables entre les gains afférents aux différents emplois ;
- b) surtout à l'intérieur de familles d'emplois étroitement dépendants, les taux relatifs doivent être conformes à l'idée que se font les intéressés des écarts de salaires que justifient les exigences inégales des emplois ;
- c) les conséquences d'un changement de système, c'est-à-dire les différences entre le nouveau et l'ancien système, doivent être acceptables pour une forte majorité de travailleurs." (pp. 75-76).

Plus loin, on trouve : "En principe, on convertit la structure fonctionnelle résultant des évaluations en une structure salariale en ajoutant, à un certain taux minimum de salaire, une valeur qui varie avec la valeur en points de chaque emploi." (p. 73).

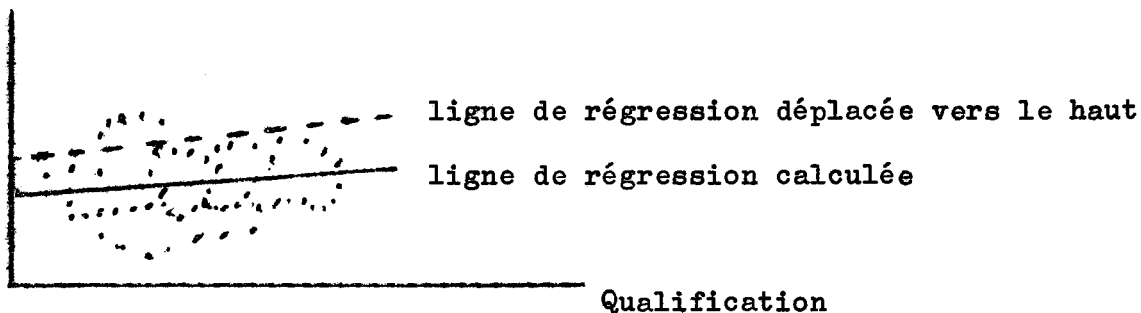
Il existe, en fait, plusieurs relations possibles entre les points et les taux. Souvent on attribue à chaque point une valeur monétaire fixe et uniforme. Ou bien, on peut utiliser les équations de transformation (voir plus haut) des points en salaires, ou bien encore, on peut créer des classes hiérarchiques, comme celle que nous avons reproduite plus haut dans le chapitre "Autres études statistiques" (titre : constance). On crée ainsi des classes de salaires avec un minimum et un maximum.

Lors de l'introduction d'un système, il faut particulièrement veiller au problème des emplois qui sont surévalués et, par conséquent, trop bien rémunérés par rapport aux résultats de l'évaluation. Il est bon de prendre des mesures pour éviter toute réduction du salaire des personnes en place. Toutefois, théoriquement du moins, un nouveau titulaire pourra être engagé au nouveau taux.

Dans certains cas, on compense progressivement en donnant des augmentations plus faibles pour ces postes que pour les autres. Parfois, on revoit le poste et sa conception. Enfin, dans certains cas, on "élève" la ligne de régression pour limiter le nombre de postes "surpayés" et on ajuste tous les postes "sous-payés".

Exemple :

Salaire



Les salaires, qui se trouvent en-dessous de la ligne de régression ajustée seront élevés. Les autres demeureront stationnaires.

Une telle procédure coûte très chère à l'entreprise.

Toutefois, le blocage des salaires pour certains postes peut être de nature à déclasser un travailleur qui n'est pas responsable des jugements portés sur son poste. Par ailleurs, on peut offrir au travailleur de le transférer à un autre poste où il conservera son salaire et la progression qui y est liée. Mais certaines raisons peuvent le pousser à rester où il est, mais à un taux inférieur, etc...

Il y a ensuite le problème du travailleur qui occupe 2 postes "payés" à des taux différents. Va-t-on le payer au taux moyen ? D'ordinaire, on juge qu'il doit recevoir le salaire le plus élevé possible. Nous avons constaté que c'est ce qui se faisait en général, en Suisse romande tout au moins !

En fait, il nous semble qu'il n'existe pas de moyen technique satisfaisant à tout point de vue pour régler la relation qualification-salaires. La négociation est, en tout cas, souhaitable.

Reste le problème des personnes qui ont, comme certains vendeurs, un salaire de base faible et sont payés essentiellement à la commission. De même, on trouve des cadres essentiellement rémunérés au succès (notation personnelle influant jusqu'à 60% sur leur revenu). Ces cas particuliers échappent à la réflexion conduite ci-dessus.

4. 3. Etapes de la mise en place d'un système

Il nous semble que les étapes suivantes doivent être prises en compte pour une réalisation optimale.

- a) Décision administrative de tenter de mettre en place un système.
Réunion de la première documentation ;
- b) Information du Syndicat ~~de~~ de la Commission du personnel sur cette intention. Communication de la première documentation ;
- c) Création d'une Commission mixte (direction-personnel) ; ~~an~~information réciproque. Décisions quant ~~à~~ la Constitution définitive de la Commission. Décision quant à l'appel éventuel d'experts extérieurs. Décisions relatives à l'attribution des tâches ;
- d) Etude de la documentation.
Pré-choix d'un système ;
- e) Etude de quelques postes représentatifs. Test du système retenu ;
éventuel retour à d) si le choix effectué ne convient pas ;
- f) Choix du système (négociation) ;
- g) Etude des postes ; description (accord des parties nécessaires)
- h) Cotation des postes (négociation) ;
- i) Premiers calculs sur les pondérations ; incidences sur la masse salariale ;
- j) Décision relative au système complet définitif ;
- k) Décisions (négociations) quant aux salaires ;
- l) Mise en place d'un "système d'entretien" du système de qualification : nouveaux postes, etc. ;
- m) Mise en place d'une méthode de liquidation du contentieux.

Un point important doit encore être mentionné :

Il s'agit de l'information ~~dun~~ personnel. Cette action est continue. On devra veiller à ce que tout le monde puisse se faire une idée aussi précise que possible du système. Il est nécessaire que chacun soit en mesure d'en comprendre le mécanisme. Cette exigence doit être prise en compte lors du choix du système.

Enfin, il faut bien se rendre compte que la participation du personnel peut conduire à un refus d'entrer en matière. Mais dans certains cas, c'est le personnel qui peut prendre la décision initiale de demander un système d'évaluation des tâches (voir plus haut nos considérations sur le pouvoir).

Le respect de la procédure notée ci-dessus peut être considéré comme de bonne augure pour la réussite d'un système. Mais seule l'étude approfondie des tâches peut conduire à une "bonne" qualification. Or, elle n'est souvent pas faite avec beaucoup de rigueur. M. de Montmollin, dans un récent pamphlet, écrit : "Toujours la même critique : pas d'analyse du travail. La passion pour les étiquettes et leur classement n'exige pas de faits, mais seulement des opinions ... Pas étonnant que l'analyse statistique retrouve ... un énorme facteur général, qui rend vain tout essai de pondération.

"Ce qu'on obtient en réalité, si l'opération a été bien conduite, ce n'est pas quelque hypothétique échelle "objective", mais un classement des postes que reflète l'opinion la plus répandue ..." (pp. 130-131).

Remarquons qu'en effet, ce n'est souvent pas une échelle objective que l'on cherche (sauf si on désire s'abuser), mais une mise en ordre (voir au début de ce cahier).

Mais, il est certain que seule une étude sérieuse des postes peut conduire à autre chose qu'une simple hiérarchisation des salaires. Ce n'est pas le lieu, ici, de proposer des méthodes d'étude du travail. On pourra consulter Mucchielli, Lesne et Montlibert, de Montmollin (1961), etc... !

5. L'AVENIR DE L'EVALUATION DES EMPLOIS

L'évolution des organisations, les tendances modernes relatives à l'organisation et à la conception du travail, les nouvelles revendications sociales ne pourront certainement pas ne pas avoir d'influence sur l'évaluation des emplois. Ci-dessous, nous allons examiner quelques problèmes particuliers.

5.1. L'évaluation des emplois dans les économies planifiées

Une première question a trait aux solutions recherchées dans les économies planifiées qui ont effectué une rupture théorique.

L'~~ouvrage~~ du B.I.T. sur la gestion ouvrière des entreprises en Yougoslavie consacre un chapitre à l'évaluation des tâches et à la classification des postes de travail. Ce chapitre commence par les phrases suivantes : "En adoptant le règlement des tarifs de l'entreprise, les organes d'autogestion doivent évaluer et classer chaque poste de travail. Ils doivent notamment déterminer la catégorie professionnelle à laquelle il correspond et le tarif de rémunération qui lui est applicable".(p.215). Il apparaît donc que l'évaluation des postes est liée au revenu. Il s'agit, en fait, de déterminer "la qualification professionnelle qu'exige le travail en question, des conditions dans lesquelles il doit être accompli et du degré de responsabilité qu'il implique". (p. 215).

Le système mis en place "vise à permettre de tenir compte de tous les éléments qui déterminent la valeur d'un travail dans des circonstances déterminées, mais il impose, par là même, aux organes de gestion une tâche extrêmement lourde et pleine d'embûches, notamment dans la mesure où ils risquent de s'écarter des critères purement objectifs" (p.126).

La mise en place des systèmes analytiques a été faite par l'intermédiaire d'une commission spécialisée, qui avait pour tâche première de décrire en détail les caractéristiques de chaque poste, puis de les analyser, en se servant à cet effet de formules uniformes établies pour chaque industrie. Notons toutefois que les postes de direction n'ont, en général, pas été évalués selon cette méthode analytique.

Parmi les utilisations diverses de l'évaluation des postes, on relèvera : l'affectation du personnel, le recrutement, la sélection, la médecine du travail.

Ceci implique naturellement que l'on dépasse la simple évaluation des emplois pour une étude approfondie des postes. Est-elle faite dans toutes les règles de l'art ?

En annexe, nous avons décrit le système exposé par Kosdaszewski. On y trouve certaines remarques sur la conception de l'évaluation des emplois. Nous constatons que les méthodes proposées sont assez proches

de celles utilisées dans les pays à économie décentralisée, mis à part quelques détails et le fait qu'on insiste beaucoup sur la nécessité d'un système unique, susceptible de s'appliquer aussi bien aux travailleurs manuels qu'aux non-manuels. La complexité de la tâche conduit cependant, dans les faits, à certaines distinctions.

Le rapide tour d'horizon que nous venons de proposer ne laisse apparaître aucune innovation.

5.2. L'évaluation des tâches et la nouvelle organisation du travail.

A la conférence d'Amsterdam en 1971, Lundgren a noté, qu'en Suède, par exemple, l'organisation du travail est de plus en plus le fruit d'une collaboration entre le management, les employés et les spécialistes, ce qui conduit à la mise en valeur d'une plus grande part des connaissances à disposition dans l'usine. Par ailleurs, l'organisation du travail est en train de changer. De plus en plus, on crée des unités de travail indépendantes qui permettent plus d'initiatives aux individus, réalisant ainsi une décentralisation effective. Ceci s'accompagne naturellement d'un certain enrichissement des tâches, ce qui requiert de chacun plus de connaissances, plus d'expérience et plus de responsabilité. L'interdépendance des travailleurs d'un même groupe est, en outre, de plus en plus remarquée, comme cela ressort des expériences de Norvège (Thorsrud).

Devant cette évolution, on peut se demander si les techniques d'évaluation des tâches ne vont pas évoluer.

D'une part, les emplois ouvriers risquent de devenir de plus en plus "riches", ce qui va obliger à modifier les systèmes d'évaluation des tâches. Il faudra y introduire des critères de responsabilité et d'initiative qui n'y sont pas toujours. Cette évolution va certainement rapprocher les systèmes destinés aux cols bleus et ceux conçus pour les cols blancs.

D'autre part, le travail en équipe risque de conduire à une plus grande souplesse dans l'attribution des tâches aux travailleurs. Dans le système technique classique, en principe, chaque travailleur est assigné à un poste. Dans les systèmes futurs (en train de se développer), un ensemble de tâches sera confié à un groupe de travailleurs qui contribueront selon leurs moyens à la réalisation de ces tâches.

Mais la contribution de chacun ne sera pas nécessairement prédéterminée. On peut alors se demander si le salaire ne sera pas fonction de la contribution relative de chaque travailleur au succès de l'ensemble. Mais comme tous les ensembles de tâches ne seront pas nécessairement équivalents, c'est la contribution la plus haute qui devra être prise en compte. Cette contribution possible est équivalente à la qualification du travailleur. On peut, dès lors, se demander, si les nouveaux systèmes de production n'impliqueront pas l'abandon de la qualification des postes, au profit de la qualification des travailleurs. L'équipe de travail devra avoir un profil de qualification minimum pour remplir sa fonction. Mais les individus seront payés selon leur qualification.

5.3. Un mouvement: les nouvelles revendications italiennes.

On trouve, dans un n° récent de Sociologie du Travail (voir bibliographie), un article intéressant de Rouvery et Tripier qui montre comment un mouvement d'origine intellectuel trouve peu à peu une implantation concrète dans certaines industries. Le mouvement des Quaderni Rossi a abouti à des revendications qui "tenaient compte des exigences égalitaires des O.S. (réduction du nombre des niveaux de qualification, classement similaire des ouvriers et des employés) et présentaient une thématique originale, axée sur la capacité professionnelle qui permettait d'évaluer et de classer le savoir-faire des ouvriers" (p.137).

"Cette réalité nouvelle a conduit (ou contraint) la partie la plus avancée du patronat italien à affronter le problème de l'organisation capitaliste du travail : le problème de la motivation ouvrière n'était plus seulement traité en fonction du prix de la force de travail et des critères de rémunération et de stimulation, mais devait être abordé dans son rapport à l'utilisation de la technologie" (p.137).

En bref, on exige la recomposition du travail, en vue d'améliorer la situation du travailleur O.S., non seulement au niveau de la consommation, mais aussi en agissant dans la sphère de la production.

Les accords Italsider, dans cette optique, ont conduit à une nouvelle interprétation des échelles de qualification. Ils ont "transformé une "job évaluation" qui comportait 24 catégories différentes... (Ils) définissaient le cadre d'une nouvelle évaluation. Il était stipulé :

- que la même grille d'évaluation devait servir pour coter les ouvriers et les employés jusqu'aux cadres moyens inclus, avec les mêmes avantages que ceux-ci et, en particulier, la mensualisation,
- que cette classification ne devait pas se faire sur la base d'un découpage en postes ou à l'aide de techniques de "job evaluation",
- que les catégories utilisées ne devaient pas dépasser le nombre de huit,
- que les catégories se distinguaient entre elles par leur qualité professionnelle différente.

Cette dernière notion était forcément vague et elle reçut, dans une première approximation, la définition de "relation dialectique entre la qualité du travail et la qualité du travailleur, conciliant ainsi la préoccupation de la C.G.I.L. de se maintenir dans la logique des anciens métiers et des revendications de la base qui portaient sur le caractère factice des différenciations antérieures" (pp. 142-143).

Les auteurs de l'article examiné citent, dans le même ordre d'idées, le travail de Garovini qui développe l'idée que "désormais c'est en termes nouveaux que la force de travail est requise et utilisée". En effet, le travail d'O.S. serait devenu central, puisque dans le cycle de production, c'est son intensification qui permet une augmentation de la production. Le travail qualifié, lui-même soumis au contrôle organisationnel change de nature et sa ressemblance avec le travail des anciens métiers est de plus en plus fallacieuse. Il y a donc une disparité de plus en plus réduite entre l'O.S. et l'O.P., si on considère non pas le poste, mais les possibilités du travailleur. Dès lors, Garavini estime qu'il est nécessaire de ne pas figer les séparations entre les qualifications, mais de les réduire dans une grille souple au nombre de catégories restreint (voir p.143)*.

Sur les bases ci-dessus, une première recherche fut conduite, avec pour objectifs de déterminer le potentiel d'intervention ouvrière (en vue de sortir la qualification de la responsabilité financière, critère

* Cette idée de la continuité entre O.S. et O.P. ne semble pas correspondre à celle de Touraine qui voit une rupture entre ces niveaux. Le passage d'O.S. à O.P. implique de nouvelles connaissances, un nouvel apprentissage. Il convient peut-être de nuancer les affirmations de l'un et de l'autre, en fonction de recherches à faire.

qui s'était avéré déterminant). Toute situation ouvrière a donc été définie par

- un genre de technicité,
- un type de discrétionnalité,
- un degré de difficulté.

Cela conduit à une notion globale, la professionnalité ouvrière qui "indique autant le savoir-faire technique de l'ouvrier (la difficulté) que son savoir-faire social (la discrétionnalité) à l'intérieur d'un genre de technicité donné". (p. 148).

En ce qui concerne la discrétionnalité, 4 types furent distingués, à l'intérieur d'un processus marqué par l'information reçue, le type de décodage, l'intervention et l'information transmise. Voici ces 4 types :

- discrétionnalité nulle (activité de l'individu entièrement commandée),
- discrétionnalité réactive (apprécier la réalité et y réagir),
- discrétionnalité adaptative (possibilité de choix),
- discrétionnalité active (des problèmes imprévus doivent être affrontés et des recherches consécutives doivent pouvoir être faites).

Les résultats de l'enquête ont été les suivants :

- la discrétionnalité et la difficulté sont fortement liées ;
- "17% des postes ont un contenu professionnel et une possibilité formative certaine. 25% des postes sont susceptibles ... de revêtir un caractère professionnel plus important, car ce sont des raisons organisationnelles et non techniques qui confèrent à l'ouvrier un rôle aussi pauvre en discrétionnalité" (p.150) ;
- si le travail est fortement intégré, "le poste ne constitue pas une unité d'analyse ou d'évaluation. En effet, leur contenu est très largement déterminé par les choix d'organisation plus que par des impératifs techniques" (p.150) ;
- si, dans un processus, les postes centraux ont une importante discrétionnalité, "tous les travaux qui lui sont liés subissent cet accroissement de professionnalité", ce qui ne serait pas mesuré par la "job evaluation".

Dans l'enquête, les auteurs ont été surpris de trouver un nombre important de postes dont le contenu professionnel était nul. Cela devait conduire à une recherche visant à restructurer les tâches.

- - - - -

Les remarques ci-dessus (relatives à l'exemple italien) nous montrent que nos conclusions, faisant suite aux citations de Lundgren et de Thorsrud, sont loin d'être erronées. Il faut compter, dans les années à venir, avec de profondes modifications dans la qualification du travail. Deux causes en seront à l'origine : les modifications de l'organisation du travail et les pressions sociales. Ces deux déterminismes conduiront à un nouveau type de recherches.

6. C R I T I Q U E

Dans notre esprit, le mot critique n'est pas nécessairement synonyme de "démolition". Il s'agit plutôt de "libre examen".

Nous envisagerons, dans ce chapitre, différents niveaux. On devrait y inclure, logiquement, le niveau technique. Toutefois nous y renonçons, dans la mesure où tout un chapitre y est indirectement consacré (voir le titre général : Analyses : le système par points).

6.1. L'évaluation des emplois est-elle une méthode objective ?

Simon Vallée (cité par Dadoy) écrivait "Le but principal de la qualification est de permettre une comparaison logique et objective entre les différentes fonctions pour établir leur hiérarchie relative, cela, bien entendu, en se référant aux jugements de valeurs les plus généralement admis par le groupe des titulaires de fonctions." (p.119).

Les remarques statistiques que nous avons proposées plus haut, permettent de douter de l'objectivité générale des systèmes. Nous avons cependant relevé que des échelles courtes, bien décrites, pouvaient améliorer la constance et la fidélité du système. Il semble bien toutefois qu'on ne peut parler d'objectivité et de scientificité que dans la mesure où les problèmes sont traités avec l'esprit scientifique, c'est-à-dire l'esprit de recherche. Mais, nous l'avons vu, souvent, l'évaluation des tâches n'est souvent pas basée sur une étude appropriée du travail.

La définition de Vallée suggère que l'objectivité repose aussi sur le consensus social. Ce qui signifie, dit M. Dadoy, que "le choix des variables et des critères, la détermination des pondérations s'appuyeraient

sur un consensus social, ce qui rend absolument nécessaire la négociation entre employeurs et travailleurs lors de l'élaboration d'un système d'évaluation." (p.121).

Mais cette négociation n'existe souvent pas. La pondération des critères par rapport au salaire existant présuppose-t-elle que le salaire est déjà le résultat d'un consensus social ? Ce serait ainsi à la faveur des variations de l'offre et de la demande que le consensus s'établirait.

M. Dadoy soutient l'idée, reprise de Jaques, que "les systèmes d'évaluations ont donc comme fondement théorique d'isoler l'entreprise de son marché du travail et de reconstituer artificiellement, à l'intérieur de l'entreprise, un marché du travail conforme à la théorie classique : un même salaire pour les postes identiques, et une différenciation des salaires fondée sur l'appréciation des différences de postes. Les mécanismes en jeu supposent non plus la rareté de la main-d'oeuvre, mais la rareté de certaines exigences" (Dadoy, p. 122).

Ce qui précède se rapproche de l'hypothèse que nous avons proposée dans le chapitre qualification du travail et salaire. Mais nous avons remarqué que ce système était relativement artificiel.

6.2. Relation entre qualification du travail et qualification professionnelle.

L'objectivité de la méthode, dit-on, réside en particulier dans le fait que c'est le poste et non l'individu qui est noté. Par ailleurs, tous les postes sont notés selon le même système.

De fait, cette séparation de l'individu et du poste est difficile (au niveau du jugement pratique). Comme le dit Dadoy, "le travailleur gagnerait (de par le système), une certaine indépendance vis-à-vis du contremaître, puisque le salaire ne résulterait que de la classification du poste..." (p.123). Ajoutons toutefois que le salaire est aussi déterminé par la notation personnelle.

On peut alors se poser la question : que devient la qualification professionnelle du travailleur ? En fait, avec le développement des O.S., ce terme a un peu perdu de son importance, dans la pratique des entreprises.

Et le but de l'entreprise est de s'adapter au changement le plus vite possible, par le mécanisme suivant (tel que le propose Dadoy): "A un moment critique où l'évolution technologique est plus rapide que jamais, la qualification du travail, en dissociant la rémunération du travailleur de la rémunération du travail, constitue un mécanisme intéressant d'adaptation de la main-d'oeuvre au nouveau système de travail. Dans le cas où un poste très qualifié est désintégré en plusieurs postes plus simples, il est possible de déplacer le personnel qualifié et d'embaucher des O.S. sur les nouveaux postes. Dans d'autres cas, ce sont plusieurs postes qui sont réorganisés en un seul, sans que l'évaluation du poste nouveau n'entraîne d'augmentation de salaire très sensible. Dans la quasi-totalité des cas, en France (en Suisse aussi; note de M.R.), lorsqu'un système d'évaluation était instauré, les employeurs garantissaient qu'aucun travailleur ne verrait son ancien salaire diminuer." (p. 125).

En fait donc, les systèmes d'évaluation des emplois peuvent aider à la mobilité du personnel. A ce titre, ils sont des instruments de la gestion du personnel. (Voir aussi EDMA : Les Sociétés Multinationales. (bibliographie)).

6.3. L'Unicité est-elle un mythe ?

Nous avons déjà plusieurs fois évoqué ce problème et nous avons remarqué qu'il était difficile, voire impossible d'imaginer un système unique pour classer les ouvriers et les cadres. De plus, nous avons relevé, avec Kordaszewski, que des adaptations étaient pour le moins utiles lorsqu'on passe d'une entreprise à l'autre. Enfin, nous avons relevé cette phrase tirée du rapport du B.I.T. : "De ce point de vue, on pourrait dire qu'une entreprise a besoin de facteurs, de degrés et de coefficients de pondération lui permettant d'établir et d'appliquer une échelle de salaires satisfaisante" (p.63); Tout semble donc concourir à la diversité. Une étude de Benguigui et Monjardet le montre à propos du problème de la qualification des cadres.

Ces auteurs montrent que la qualification des cadres devient problème dès que leur nombre, dans l'entreprise, dépasse un certain niveau. Un instrument de gestion des cadres semble alors devenir nécessaire (l'effet de taille de l'entreprise joue plus tôt pour les ouvriers que pour les cadres, ça va de soi).

Comparant, dans un premier temps, les méthodes appliquées à l'évaluation des différents types de postes, Benguigui et Monjardet proposent le tableau ci-dessous :

Catégories	Méthodes		
	Aptitudes %	Communications %	Globales %
Ouvriers	78,6	17,8	3,6
E. T. A. M.	55,1	30,6	14,3
Cadres	38,1	19	42,9

Ces chiffres sont issus d'une enquête CEREQ.

La méthode dite des aptitudes correspond à la méthode analytique par points. La méthode des communications correspond à la méthode Milox (voir annexe A.I. 12) . . . Les méthodes globales sont des méthodes synthétiques, non analytiques.

On constate que les cadres ont une situation particulière. Les critères retenus, les méthodes même, donc l'objet évalué n'est certainement pas le même selon le type de travail et peut être le type de personnel.

Mais pourquoi, au-delà des difficultés techniques, choisit-on la diversité ? Les syndicats revendiquent la grille unique (c'est le cas de la C.F.D.T. par exemple). Mais ceci, disent Benguigui et Monjardet, peut heurter une majorité de cadres qui sont décidés à défendre leur spécificité (au moment où, disent les auteurs, la réalité la dissout : mensualisation, etc.).

Mais il pourrait y avoir une autre raison à la différenciation : l'évaluation en termes d'aptitudes implique un poste précis. Or, le cadre n'a pas souvent un poste précis, d'autant plus qu'il est appelé à parcourir une carrière... Dès lors, le choix d'une méthode globale permet :

- d'assurer, de préciser la spécificité des cadres,
- de ne pas les "figer" dans un poste mal défini... etc...

Au niveau de l'ouvrier, ce qui lui permet de passer plus haut, c'est la qualification, mesurée en France, par un essai professionnel et ailleurs un peu plus empiriquement. Mais, disent Benguigui et Monjardet, "ce n'est pas ce que le cadre fait dans un poste déterminé qui sera évalué dans la notation mais ce qu'il est, paraît, pense" . En fait, il serait de ce fait, relativement indépendant de son poste.

Cette idée (démontrée ou plutôt appuyée par des listes de critères à retenir pour l'embauche, l'observation pendant la période d'essai, les critères de notation personnelle) conduit les auteurs à la réflexion suivante :

Les dirigeants doivent, disent-ils, assurer une légitimation suffisante de la hiérarchie existante tant au point de vue du salaire que du pouvoir et de la répartition des individus dans cette hiérarchie. "Il faut donc absence de conflit de légitimité sur un principe de rationalité unique gouvernant tant l'organisation interne de l'entreprise que ses objectifs" (p. 185).

De fait cela ne serait pas. Car, dans le cas des ouvriers, employés, la qualification semble fondée sur la notion de compétence. Mais, au niveau des cadres, il y aurait donc rupture, car "le principe de sélection des cadres dirigeants est tout autre : intériorisation - plus encore qu'adhésion - des valeurs de l'entreprise, soit, plus justement, capacité de mise en oeuvre des objectifs de la couche dirigeante de l'industrie. De quelque façon que l'on analyse ces objectifs : profit, puissance, pouvoir ..., ils ne sont pas commensurables avec une rationalité "technique" qui ne peut que leur être subordonnée." (p. 185).

La mesure de la "compétence" ne serait donc pas basée sur les mêmes fondements du haut en bas de l'entreprise. Les auteurs relèvent que, d'ailleurs, longtemps, on a admis explicitement cette double hiérarchie : La hiérarchie "technique" et la hiérarchie "politique".

Dès lors, eu égard aux principes ci-dessus, la qualification du travail

- a) n'expliquerait rien de ce qu'elle décrit,
- b) transmuterait des différences de nature en différences de degrés (voir p. 188),

pour autant qu'on recherche l'unicité du système. Mais, dès que les différences sont trop marquées, le système unique se révèle inapplicable.

6.4. L'évaluation des tâches favorise-t-elle la paix sociale ?

Il s'agissait, en fait, de "mettre de l'ordre" dans le système des salaires : substituer, en somme, une méthode objective de hiérarchisation à une méthode subjective.

Comme le précise Dadoy, cela a eu pour effet "d'éliminer les disparités flagrantes de salaires et, en conséquence, de diminuer une grande partie des revendications des travailleurs." (pp. 133-134)

Dadoy ajoute : "Ce résultat est facilement explicable dans les entreprises où les syndicats ont participé à toutes les phases ou à certaines opérations de l'installation d'un système ...

De ce point de vue, on peut considérer que les systèmes d'évaluation ont contribué en partie à diminuer les conflits sur les disparités ; mais la grande défaillance de ces systèmes est leur incapacité à suivre l'évolution technique et économique. En particulier, en recherchant l'intégration des travailleurs à l'entreprise, en les enfermant dans le cadre étroit de la structure interne des postes, la qualification du travail vise à isoler l'entreprise du marché du travail" (p. 134). Mais cela n'est pas possible à la longue comme nous l'avons vu.

6.5. Qu'en pensent les syndicats ?

A une session de l'O.I.T., en 1957, il a été remarqué que les employeurs sont soit indifférents, soit favorables. Du côté des syndicats, la situation est différente.

Le bulletin de l'A.F.L. - C.I.O. dit qu'"il n'y a pas d'attitude ou de politique unique ou générale des syndicats à l'égard de la qualification du travail" (B.I.T., p.122). Mais, dit-on, la position serait plutôt dure, opposante.

A l'époque, un syndicaliste allemand a déclaré que l'application des systèmes de qualification du travail se heurtait aux difficultés suivantes :

- manque d'information du personnel et de ses représentants,
- les méthodes prescrites ne sont pas toujours suivies,
- les garanties accordées aux travailleurs ne sont pas toujours suffisantes,
- le classement des fonctions hautement qualifiées, des fonctions relevant de l'artisanat et des fonctions partiellement automatisées suscite des difficultés. (voir B.I.T. p. 122).

L'Association internationale des machinistes indique que l'évaluation des emplois, en particulier

- tend à figer les salaires,
 - néglige l'offre et la demande,
 - ne permet pas, par le salarié, une compréhension suffisante du salaire,
 - tend à négliger les aptitudes personnelles,
 - soumet les salaires à un plafond,
 - néglige la prime à la loyauté,
 - tend à "diluer" les qualifications professionnelles classiques,
- etc...

A la Commission des industries mécaniques de l'O.I.T., un "membre travailleur" canadien a estimé que ces systèmes d'évaluation des emplois ont pour résultat de réduire le pourcentage des travailleurs se trouvant au sommet de la hiérarchie; un allemand a relevé que l'évaluation du travail ne permettait pas une différenciation adéquate du point de vue de l'habileté, et n'éliminerait pas des différences basées sur le sexe ou

l'âge des travailleurs. Il a ajouté que les constants bouleversements de la méthode pouvaient conduire à des situations contraires aux dispositions contractuelles. Plusieurs ont déclaré que cette technique tend à limiter les négociations collectives et à bloquer la structure des salaires. Elle ne s'adapterait qu'insuffisamment à une économie dynamique. Un membre du Royaume-Uni a dit que cette méthode serait un moyen de détruire les capacités professionnelles et serait par conséquent dirigée contre les syndicats de métiers (important au R.U.).

Mais l'opposition n'est pas toujours irréductible. Et, comme le note le B.I.T., la Fédération des travailleurs de l'acier a participé à la mise en place d'un vaste plan pour la sidururgie. D'autres fédérations se sentent, par ailleurs, sous certaines réserves, déclarées d'accord avec le principe de la qualification du travail.

De fait, la théorie du pouvoir que nous esquissions plus haut, en citant Crozier (chapitre : La mise en place...), devrait pouvoir se vérifier ici. D'abord le syndicat a pour tâche de défendre ses mandants. Ensuite les responsables syndicaux se sentent responsables du développement de leur organisation. De ce fait, ils ne peuvent guère accepter des principes de détermination des salaires qui limitent leur liberté de manoeuvre dans les négociations.

Qu'en est-il en Suisse ? Il n'existe pas de position officielle unique. Nous avons cependant obtenu une déclaration personnelle d'un syndicaliste (responsable national) que nous reproduisons intégralement en annexe (A.II. 1). On voudra bien s'y reporter.

6.6. La variété des types d'échelles devrait-elle être réduite?

La question mérite d'être posée. Nous avons des systèmes basés sur les communications (Milox), des systèmes basés sur des variables psychologiques et physiologiques (le système français décrit en annexe) et/ou comportementales, des systèmes basés sur les "aptitudes", des systèmes à facteur unique, des systèmes basés sur l'idée de la "professionnalité ouvrière", etc.

De plus, chaque type comporte plusieurs variétés.

Certes, il,serait souhaitable d'avoir plus d'uniformité. Mais il convient de s'interroger sur la raison profonde de la diversité constatée.

Il y a d'abord des raisons épistémologiques. La théorie de l'homme sous-jacente au système est-elle une théorie "dynamique" ou "statique" ? En d'autres termes pense-t-on que l'individu est capable d'évolution ou pas ? Mais, à ce point, on voit poindre une autre "nécessité" : celle liée à l'entreprise et à l'image qu'on se fait de la division du travail et de l'organisation. Les options prises à ce niveau doivent conduire à privilégier soit le poste, soit l'individu. Il y a ensuite des problèmes techniques. Nous l'avons déjà dit plusieurs fois, la pratique de l'évaluation des emplois n'est que rarement basée sur une étude approfondie du travail. Et, à ce niveau, plusieurs méthodes existent, sous-tendues par différents modèles. Il nous semble donc que c'est le modèle servant de base à l'étude du travail qui devrait déterminer le choix du type d'échelles. Toutefois, cette option ne suffit pas. Il faut encore prendre en compte la situation dans laquelle la décision d'évaluer les emplois est prise et les objectifs précis de cette évaluation. Nous retrouvons donc la question de la conception de l'homme et celle de la conception de l'entreprise (organisation et division du travail).

Ceci dit, il nous semble que l'idée du modèle français décrit en annexe est excellente : séparer les critères de qualification des critères d'indemnisation. De plus, l'idée de baser une qualification sur des critères d'activité plutôt que sur des aptitudes nous semble préférable. La traduction de constatations "objectives" en termes d'aptitudes ou de formation (en années et/ou en niveaux scolaires) ne peut guère être qu'arbitraire.

7. C O N C L U S I O N

Les habitudes académiques demandent une conclusion à tout travail.

Beaucoup de remarques pourraient être faites au stade où nous sommes. On se bornera à relever deux points particulièrement importants:

- a) L'évaluation des emplois ne conduit pas à une hiérarchie "scientifique" des postes. Elle ne supprime pas les jugements de valeur. De plus, ces jugements prononcés indirectement varient selon les entreprises, les pays, les systèmes appliqués, etc... Les méthodes statistiques employées n'ont qu'une valeur relative. On ne peut donc dire que la méthode résout les problèmes de hiérarchisation des tâches. Elle conduit par ailleurs, comme le montre M. Dadoy (voir nos développements critiques), à créer un marché de l'emploi interne à l'entreprise, l'isolant, pour un certain temps tout au moins, du marché régional ou national, et ceci en fonction des politiques des entreprises.

Nous pouvons donc affirmer que l'évaluation des emplois constitue un moyen de gestion du personnel, mais rien de plus.

- b) Comme le dit Meigniez (Pathologie sociale de l'entreprise, Gauthier-Villars, Paris), l'entreprise est souvent "en proie aux techniques "humaines".

Devant un problème, la tentation est grande de recourir immédiatement à un outil tiré de l'arsenal des techniques créées par les spécialistes du comportement (individuel ou organisationnel). Cette tentation est certainement liée à la crainte du changement, des remises en questions. Ces techniques sont souvent un masque, une tentative d'auto-aveuglement. Et, au lieu d'agir en profondeur, on agit superficiellement, en créant, par-dessus le marché, quelques problèmes nouveaux...

L'évaluation des emplois n'échappe pas aux remarques ci-dessus. C'est pourquoi il nous semble que l'utilisation de l'évaluation des emplois n'est concevable et valable que dans une perspective plus large de développement organisationnel (voir par exemple : French, W.L. & Bell, C.H.Jr., Organization Development. Prentice-Hall, Inc.). Mais la méthode du développement organisationnel implique, d'abord, un diagnostic (fait en participation avec les personnes concernées) et, ensuite seulement, un choix de solutions et de moyens.