

LES APPROCHES ACTUELLES D'ANALYSE ET D'ÉVALUATION DES EMPLOIS : éléments pour un constat critique

Yves-Frédéric LIVIAN
Professeur associé, IAE Université Lyon III

RESUME

Le moment paraît opportun pour dresser un état des lieux des approches et méthodes d'analyse et d'évaluation des emplois.

On constate une très grande variété d'approches et d'outils, au confluent de plusieurs disciplines et aussi des divers points de vue des acteurs sociaux concernés. Cette variété rend les choix des utilisateurs difficiles. Certaines vraies différences théoriques y sont masquées. On ne dispose pas en France d'une base d'informations cohérente sur les emplois et les métiers, ni de référentiels nationaux fournissant un cadre aux politiques d'entreprises.

L'ampleur des problèmes d'emploi dans la société française, le relatif désarroi de nombre d'entreprises en matières de politiques d'emploi, tout autant que les profondes transformations des règles sociales dans le contexte économique actuel amènent à s'interroger sur les concepts et les outils produits à ce sujet dans le champ de la «GRH».

Le moment paraît d'ailleurs propice : à divers signes, on voit émerger, non seulement des questions (souvent sans réponse) au niveau politique, mais aussi des doutes des praticiens eux-mêmes. Certaines méthodes qu'on pratiquait ardemment paraissent à la recherche d'un second souffle. Certaines ambitions préventives laissent la place à des réactions à «court terme». Il n'est pas jusqu'à certains experts des sciences du travail qui, fatigués eux-mêmes des débats qu'ils ont provoqués, préfèrent orienter leur énergie vers des sujets plus «neufs».

Pourtant, la question de la gestion de l'emploi continue bien sûr de se poser au gestionnaire, et constitue même l'un des premiers champs dans lesquels une «GRH» repensée¹ doit se construire.

Le but de cette communication est double :

- dresser très succinctement un rapide état des lieux en matière d'analyse et d'évaluation des emplois et des compétences, qui servira pour partie d'introduction aux autres contributions.
- en tirer quelques conséquences pratiques pour les acteurs sociaux².

UNE TRÈS GRANDE VARIÉTÉ D'APPROCHES ET D'OUTILS

Notre but n'est pas ici de dresser un inventaire exhaustif à objectif scientifique mais de repérer les grands courants du marché des concepts, outils et méthodes pouvant contribuer à cette gestion, en soulignant seulement quelques traits problématiques relatifs aux concepts utilisés et aux enjeux et débats en cours par rapport à ces méthodes.

On peut schématiquement retrouver aujourd'hui 4 grandes familles d'approches. Nous les classerons en passant du «micro» (la situation de travail) au «macro» (les emplois au niveau de l'économie).

Les analyses du «travail réel»

Proposées et mises en œuvre par les psychologues du travail et les ergonomes, elles privilégient l'observation détaillée des situations de travail, et permettent ainsi des analyses fines sur les connaissances, représentations, capacités réellement mises en œuvre par les opérateurs. Contrairement à la plupart des autres approches, celle-ci ne considère pas le discours de l'opérateur sur son travail comme suffisant pour comprendre ce qu'il y fait réellement.

L'utilisation des travaux et analyses des ergonomes est d'une grande utilité pour la résolution des problèmes de travail ou d'apprentissage.

Cette approche propose des concepts relativement stabilisés (par ex : les concepts de tâches, prescrite / induite / actualisée, ou bien celui d'activité») mais qui ne recourent pas toujours le vocabulaire du gestionnaire (c'est le cas du concept d'activité ou bien encore de celui de compétence, cf infra : la communication de F. PIGEYRE).

Pour ce qui nous occupe ici, l'approche du travail réel, par son insistance sur les conditions concrètes de production des savoir-faire, incite davantage à une vision contingente qu'à une possibilité de vraiment comparer et classer de manière systématique les emplois les uns par rapport aux autres. L'ergonome, homme de terrain, est toujours très prudent vis-à-vis de toute généralisation relative aux caractéristiques de la tâche et aux capacités nécessaires à l'opérateur qui les effectue. Comment alors s'appuyer sur l'analyse du travail réel pour fonder «objectivement» des dispositifs généraux d'évaluation et de classification des emplois, alors que d'une activité à une autre les compétences d'un individu sont à reconstruire ? La question de la classification ou de la hiérarchisation des emplois est d'ailleurs souvent considéré dans cette approche comme extérieure à l'analyse elle-même, comme pure construction sociale, laissée au jeu des acteurs sociaux.

Une autre remarque qui peut être faite sur cette approche est son intérêt prédominant pour le monde de la production, et son manque d'expérience dans les situations où les «tâches» sont moins stabilisées, à prédominance cognitive, à faible contrainte matérielle, comme on le trouve dans le secteur tertiaire ou dans le travail d'encadrement.

L'évaluation des emplois et des compétences

Évaluer les emplois et les compétences, pour les classer dans un certain ordre est une nécessi-

té de gestion. Depuis très longtemps existent des méthodes variées pour y parvenir, à partir du «job évaluation» traditionnel.

Nous ne reprendrons pas ici une comparaison des méthodes existantes, excellemment faite ailleurs (Donnadieu-Denimal 93, Hunout 92). Nous nous bornerons à faire 3 constats :

- On peut observer une évolution générale qui va de l'évaluation des postes eux-mêmes à l'évaluation des compétences requises dans l'emploi, jusqu'à l'évaluation des compétences individuelles pour elles-mêmes. Le sous-titre de l'ouvrage cité ci-dessus est significatif. «De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences». Ce mouvement s'inscrit directement dans les lignes d'évolution de l'organisation actuelle du travail et la redécouverte de l'importance des savoir-faire. Un «modèle de la compétence» apparaît, comme noyau central des politiques de GRH, non sans ambiguïté sur le concept ni risques dans son usage et des les politiques auxquelles il peut donner lieu (Courpasson, Livian 91). La notion même de «compétence» est donc au cœur du débat, nous y reviendrons largement dans la communication de Frédérique Pigeyre et celle de Jean Thomas.

- De grandes divergences existent entre des approches centrées malgré tout sur l'analyse des postes (ces méthodes étant d'ailleurs assez proches les unes des autres du point de vue des critères utilisés) et d'autres tentant d'élargir l'analyse. Ces dernières présenteront des formes d'innovation très variées, à l'aide de concepts peu stabilisés : analyse des «activités» ou des «missions», analyse des «rôles». Il n'est souvent pas facile pour un utilisateur potentiel de se repérer dans ce maquis. Mais on aurait tort de concevoir ces divergences comme de simples confusions sémantiques ou comme le produit de la seule volonté de différenciation commerciale de la part des prestataires qui les proposent. Il y a parfois de véritables approches différentes de la réalité du travail comme de l'utilisation des méthodes par les acteurs sociaux. On pourrait indiquer par exemple que certaines approches reviennent à privilégier les activités ou les compétences de l'individu, alors que d'autres intègrent fortement les aspects collectifs. Ou bien encore souligner que les approches cognitives font inévitablement peu de place aux découpages et regroupements entre les tâches liés à des critères sociaux. Autre exemple, la grille proposée par Thomas (91) part de l'emploi réel (et non d'une construction artificielle), et cherche à définir de manière souple un «espace professionnel» à l'aide d'un petit nombre de variables. D'autre part il n'y a pas de distinction a priori sur les variables s'appliquant à tel niveau

d'emploi (par ex, cadre / non cadre). La simplicité de la méthode est aussi revendiquée comme une vertu. Une analyse des présupposés de chaque méthode serait passionnante, où l'on décrypterait les conceptions du travail, du rapport salarial, des relations sociales qui sont en jeu.

- La grande diversité des approches révèle la persistance de débats récurrents dont certains sont des impasses bien connues. L'opposition frontale entre savoir théorique et savoir pratique, d'où tire une partie de sa fausse nouveauté le concept de compétence en est un exemple. Un autre en est l'alternative fallacieuse entre étude du poste et analyse des capacités de l'individu dans le poste. La persistance de ces débats montre l'insuffisante accumulation, réalisée dans le domaine de la GRH des résultats acquis par certaines sciences sociales voisines. L'ensemble de ce champ mêle donc, d'une manière difficilement accessible au non-spécialiste, de vrais débats de fond (mais souvent masqués), des querelles anciennes et sans issue, et des «bricolages» liés aux besoins concrets d'utilisation de méthodes.

La gestion prévisionnelle des emplois

Nous en dirons peu de choses, puisque la communication de Patrick Gilbert y est toute entière consacrée. L'origine conceptuelle et méthodologique en est claire, tant dans ses auteurs (CEREQ, Développement et Emploi) que dans son contexte historique d'apparition. Une analyse des postulats sous-jacents permettra de voir dans quelle mesure cette famille d'approches induit certaines politiques d'entreprises.

Les répertoires et nomenclatures d'emploi

Plusieurs travaux ont eu pour but au cours des 15 dernières années de dresser une nomenclature ou un répertoire des emplois au niveau de l'économie. Nous ne retiendrons que ceux qui ont le rapport le plus direct avec la gestion de l'emploi.

- le Répertoire Français des Emplois (RFE) réalisé par le CEREQ est à l'origine de la notion d'emploi-type (1975-83). Il comprend 810 emplois-types et aboutit à une «carte des emplois». Sa relative lourdeur a sans doute été la cause d'une utilisation limitée dans l'orientation et le placement des salariés mais a quelquefois servi de repère pour les entreprises à la recherche de «référentiels d'emploi».

- le ROME, dont la première version avait été lancée concurremment au RFE a un objectif plus direct de favoriser la mobilité des salariés et de

décloisonner le marché de l'emploi. On y dénombre 466 «emplois-métiers» définis de manière assez souple. Il se centre, dans sa nouvelle version sortie fin 93, sur l'activité individuelle du salarié, et est donc en rupture avec les classifications conventionnelles et dans une certaine mesure avec les principes utilisés pour les PCS de l'INSEE.

D'autres répertoires, à objectif d'exhaustivité ou non, existent (bien sûr les PCS de l'INSEE, les référentiels d'emplois de l'AFNOR, le classement des postes de cadres de l'APEC).

Jusqu'à présent, la correspondance entre les différentes nomenclatures n'a pas été chose aisée. Chaque outil a correspondu à des objectifs différents, porté par des institutions différentes. C'est aussi par cette absence de cadre de référence national reconnu qu'il faut expliquer les tentatives des entreprises de mettre au point leurs propres «référentiels d'emplois».

Bien entendu, ce travail d'élaboration contingente a ses vertus. Mais on peut se demander si l'on n'a pas abouti ainsi à une complexité accrue et à un émiettement des instruments de lisibilité des marchés de l'emploi. Cette évolution correspond bien à un éclatement ou à une recombinaison de nombreux métiers, ainsi qu'aux stratégies de flexibilité mises en oeuvre par les directions d'entreprises, les amenant à se distancier le plus possible de cadres globaux. Il n'est pas sûr que cette évolution soit dépourvue d'inconvénients, tant en termes de compréhension et d'analyse au niveau global qu'en termes de négociation entre les partenaires sociaux.

QUELQUES CONSEQUENCES

Le constat que nous venons de faire, d'une telle diversité dans les approches ne peut étonner. Les réalités à analyser sont complexes, diverses sciences humaines sont mobilisées (sociologie du travail, ergonomie, psychologie du travail, droit social...) qui n'utilisent pas les mêmes concepts, les acteurs sociaux concernés sont nombreux et développent légitimement des points de vue et des stratégies différents.

Ce champ donne donc l'impression d'un ensemble hétéroclite, traversé par de multiples courants et intérêts.

Nous voudrions tirer ici quelques unes des conséquences de cette situation pour les acteurs sociaux impliqués dans la gestion de l'emploi.

Floraison des méthodes et opacité des choix

L'analyse et l'évaluation du travail, des emplois et des compétences constituant l'élément central de la "GRH", il n'est pas surprenant qu'elles fassent l'objet d'un marché des approches et outils. Celui-ci est constitué, non seulement des experts et des cabinets privés, mais aussi des divers organismes publics ou parapublics qui interviennent sur ces problèmes et développent des concepts ou des outils différents (notamment : le CEREP et ses "satellites", l'ANPE, voire l'AFNOR).

Cette floraison est compréhensible en soi, et positive sur certains aspects. Mais il n'est pas sûr qu'on puisse avoir dans ce domaine une confiance aveugle dans la seule régulation du marché. Cette diversité, associée à la complexité et à la mouvance des problématiques, rendent les choix des "utilisateurs" directs (entreprises et organisations) très difficiles et pour partie obscurs. Qu'est-ce qui fait, en fin de compte, qu'une entreprise va utiliser une méthode globale, une méthode analytique fondée sur certains critères (et pas d'autres), va privilégier une analyse fine du travail réel ou non, ou va être convaincue par une approche cognitive des compétences ? Les méthodes ou approches proposées n'explicitent pas toujours leurs fondements ou le font d'une manière rapide, en signalant des travaux de recherches quelquefois fort anciens. Un certain nombre d'entre elles sont fondées davantage sur une pratique accumulée et formalisée par le consultant, que sur une théorie ou une perspective scientifique même lointaine. On voit perdurer, dans ce domaine, des méthodes dont seul "l'habillage" commercial évolue.

D'autre part, même si ces références sont visibles, on peut douter que l'utilisateur soit toujours à même d'en voir les conséquences. Or, il y a dans certains choix théoriques ou méthodologiques des enjeux qui dépassent le débat d'expert et peuvent avoir des implications non négligeables sur la gestion des personnels sur lesquels elles vont s'appliquer. Au delà d'une diversité apparente, et en partie trompeuse, il y a quand même des différences quant aux effets de certaines approches. Peu de recherches ont été faites sur ce sujet, mais on peut avancer quelques exemples : le regroupement d'emplois en groupes homogènes (emplois types) ne favorise pas la prise en compte des mobilités nécessaires entre emplois ; le classement de "postes" selon leur niveau d'engagement financier possible, ou bien selon la complexité du traitement de l'information favorise de fait certaines fonctions de l'entreprise par rapport à d'autres.

La prise en compte d'une gamme variée de comportements dans l'évaluation des "compétences" mettra souvent l'accent sur les aspects relationnels du poste (ce qui est recherché) mais pourra aboutir à masquer la persistance de certains aspects techniques. Ou enfin, l'utilisation d'une approche exclusivement cognitive peut aboutir à rapprocher des postes sans aucun fondement identitaire et correspondant à des trajectoires professionnelles complètement différentes...

Manque d'accumulation et d'intelligibilité

Le constat précédent s'appliquait essentiellement aux méthodes utilisables au niveau de l'entreprise. Mais dans le domaine de l'emploi, on ne peut pas découper la réalité entre ce qui serait purement micro-économique ou social et ce qui serait "macro". Qu'en est-il donc en ce qui concerne les instruments globaux de connaissance et de gestion des emplois, au niveau national ? De nombreux travaux ont eu lieu dans ce domaine et les compétences ne manquent pas. On peut même dire que sur certains sujets, comme la catégorisation statistique des emplois, des experts français sont consultés au plan international.

Pourtant, si l'on reprend le point de vue des acteurs utilisateurs (directions d'entreprises, organismes de formation, syndicats de salariés...) on doit bien souligner quelques difficultés :

- Il n'y a pas en France de base d'informations cohérente entre les pays pourvoyeurs d'informations sur les emplois, les métiers (CEREP, ANPE, APEC, ONISEP, organismes consulaires...). Le rapport FRAYSSINET (91) pour le commissariat au Plan a d'ailleurs déjà souligné cet état de choses et ses inconvénients. L'utilisateur doit aller chercher lui-même l'information à diverses sources et tenter d'en faire la synthèse.

- Les outils et catégories d'analyse des emplois ont été jusqu'à présent peu articulés. Dans le passé, l'ANPE, l'INSEE et le CEREP ont développé chacun des outils de catégorisation des emplois différents. Les contrats d'étude prévisionnels (CEP) fait au niveau des branches professionnelles ont chacun utilisé des experts et des méthodes différents. Il n'existe pas en France d'outil unique de description et d'analyse des emplois, comme il en existe aux USA, où l'on puisse trouver des catégories d'emplois, leur mode d'accès, la formation nécessaire pour les tenir, leur nombre et leur évolution prévisible. Même pour ce qui concerne seulement l'analyse et le classement des emplois, on peut se demander si le nouveau ROME s'imposera comme étant le cadre de référence unique.

- Qu'il s'agisse des outils globaux ou des méthodes à l'usage de l'entreprise, la variété et la complexité évoquée plus haut n'est pas actuellement compensée par une information et une formation claires à destination des auteurs sociaux. Pourtant, la qualité des décisions des entreprises ou des négociations entre partenaires sociaux ne pourrait que bénéficier d'une meilleure formation théorique et pratique dans ce domaine, à l'instar des initiatives qui avaient été prises dans les années 70 en matière de conditions de travail. Il y a là un rôle possible pour les chercheurs et les enseignants en GRH : faire comprendre les enjeux, décrypter les postulats sous-jacents, analyser les outils disponibles, comparer les méthodes et leurs effets...

En conclusion, on peut dire que ce vaste domaine, en apparence surabondamment parcouru, contient de nouvelles pistes pour le chercheur en GRH, à condition qu'il veuille bien procéder à une analyse qui ne reste pas seulement au niveau des méthodes elles-mêmes. Il doit étudier les relations qu'elles entretiennent à la fois avec des cadres théoriques ou idéologiques d'une part, avec les pratiques concrètes de gestion d'autre part.

On le voit, l'évaluation des emplois et des compétences est aussi un domaine où les pouvoirs publics pourraient avoir à prendre des initiatives tendant à coordonner les analyses, mettre en place un cadre de référence commun et favoriser l'information et la formation des acteurs sociaux sur ces approches.

¹ Allusion directe à l'ouvrage collectif ss dir J. BRABET (93)

² La communication présentée ici résulte d'un travail collectif réalisé par l'équipe "Ressources Humaines" de l'IRE (Groupe ESC Lyon) en 1993 et qui a donné lieu à un rapport : "Analyser et gérer les emplois : essai de bilan critique des approches actuelles" (rapport réalisé pour la sous-direction de la Formation et de la Qualification du Ministère de l'Industrie) D.COURPASSON, F.DANY, YF. LIVIAN, Ph. SARNIN (non publié).

BIBLIOGRAPHIE

BRABET J. (ss dir), repenser la GRH ?, Paris, Economica, 1993.

COURPASSON D., YF. LIVIAN, "le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ?", Revue AGRH n°1, 1991.

DONNADIEU G., DENIMAL Ph., Qualification, Classification, Paris, EL, 1993.

FREYSSINET J., "pour une prospective des métiers et des qualifications", Rapport pour le commissariat Général au Plan, 1991.

HUNOUT P., "les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences", Formation Emploi n°39, 1992.

THOMAS J., La qualification professionnelle, Paris, Eyrolles, 1991.