

Redéfinition des emplois et quête de productivité

par Michel LE BERRE et Jean-Claude CASTAGNOS
Université Pierre Mendès France, Grenoble

Résumé :

Un essai de clarification, pour la GRH, des concepts de rendement (compte de résultats), de rentabilité (bilan) et de performance (capitalisation des compétences), est mis en correspondance avec les principales méthodes de définition des emplois : la méthode dite analytique et conventionnelle, la méthode globale (métier) et la méthode de l'emploi qualifiant. L'observation des pratiques de terrain étaye cette correspondance.

A partir du consensus admis d'un partage collectif du progrès économique, il n'est pas toujours aisé de mesurer les pressions que la défense et l'accroissement des emplois individuels et des salaires exercent sur la situation globale de l'emploi. Ces difficultés se retrouvent même si on limite ce problème à l'organisation. En effet, l'identification des éléments prégnants suppose un système de références. Toute norme comporte un caractère ambivalent, irréductible et terrible. La norme protectrice, tôt ou tard, sera confrontée aux autres normes et devra évoluer avec elles. La norme qui, dans notre cas, peut être entendue comme un mode opératoire d'organisation et de gestion des hommes en situation de travail, donc de définition des emplois, suscite, dans son fondement même, des dissensions entre les partenaires concernés. Les procédures et les instances (textes réglementaires et conventionnels, décisions judiciaires) utilisées pour résoudre les oppositions constatées sur la définition de l'emploi, présentent des fondements distincts. Des effets en matière de gestion des ressources humaines sont identifiables.

L'emploi dans l'entreprise, qui constitue le sujet de cette étude, n'est pas directement traité par ces procédures et instances. En effet, l'emploi est, en principe et avant tout, une relation contractuelle entre un employeur et un salarié. En se référant à la doctrine et à la jurisprudence, on peut dire que le contrat de travail, synallagmatique, est un contrat par lequel une personne s'engage à travailler pour le compte et sous la direction d'une autre personne, moyennant salaire. Or, la réunion des deux premiers éléments (prestation de travail et paiement d'un salaire) n'est pas suffisante pour déterminer ou pour expliquer l'existence du contrat de travail. Ces deux éléments existent dans d'autres contrats, par exemple les contrats d'affaires. La spécificité du contrat de travail est indubitablement fondée sur la notion de subordination juridique. Celle-ci peut être définie comme l'acceptation par le salarié de voir l'employeur déterminer unilatéralement les processus et les modes opératoires de la réalisation d'un travail et/ou d'une activité. Nous sommes au cœur du sujet. La formulation précédente signifie que la compétence, la performance, le potentiel du salarié sont appréciés, mesurés, jugés par le seul employeur. Il détient donc un pouvoir exorbitant pour définir le contenu de l'emploi et fixer la rémunération, dans le respect naturellement des obligations réglementaires. Cependant, les différentes références juridiques perturbent autant le problème qu'elles contribuent à sa résolution.

Pour pallier cet inconvénient, il est nécessaire de reprendre les définitions classiques (cf. les dictionnaires courants sur la signification des mots rendement, rentabilité et performance) des éléments constitutifs de l'emploi et, notamment, les instruments de mesure de l'activité déployée en situation de travail. Ces éléments composent les paramètres de la productivité des salariés. En ce qui concerne le domaine des sciences économiques, l'acception des mots rendement, rentabilité et performance est clairement déterminée. Ces vocables renvoient à la notion commune de productivité, c'est-à-dire au rapport entre une quantité produite et les moyens mis en oeuvre pour l'obtenir. Si la mesure est réalisée par référence à des unités physiques, on parle de productivité interne ou de rendement. Si l'on fait intervenir les coûts et les prix des inputs et outputs, on qualifie indifféremment le résultat obtenu de productivité externe ou de rentabilité. Enfin, le concept de performance renvoie à la fois à la productivité interne et externe (selon que les composantes du ratio sont exprimées en unités physiques ou en monnaie), mais aussi à une comparaison entre ce que l'on projetait de faire et ce que l'on a accompli (prise en considération du degré d'atteinte de l'objectif visé). Ces conventions terminologiques cadrent mal avec l'étude des situations de travail. Pour des raisons opérationnelles liées à notre classification des méthodes de définition des emplois (cf. infra), nous retiendrons les définitions suivantes.

Le rendement désigne l'effet utile d'une action économique. Il s'agit du gain ou de la valeur ajoutée à une exploitation. Les ratios classiques de rendement expriment l'activité/résultats (EBE : Excédent brut d'exploitation) avant impôts et taxes ou la valeur ajoutée d'exploitation (VA). Le rendement exprime l'efficacité de l'action qui permet l'équilibre d'exploitation. Il est retracé dans le compte de résultats. L'utilisation de la capacité de travail de l'homme, qui comporte un coût, exprime l'espoir d'un rendement incertain mais mesurable à moyen terme. En conséquence, dans une situation de recherche de flexibilité, par exemple, la gestion des effectifs poursuit une baisse des coûts. S'agissant du travail, la notion de poste permet d'apprécier le rendement individuel. L'employé mérite son salaire et le salaire est mérité par l'employé. Les ratios évaluent ici le rendement de l'activité en terme de flux. Il s'agit d'un jugement d'efficacité que portent les industriels, propriétaires de l'outil de production.

La rentabilité se définit ici comme un rapport entre l'allocation d'une ressource et le résultat attendu et/ou obtenu. Le mandant ou le propriétaire des capitaux engagés espère et/ou obtient un bénéfice donné. Une telle finalité s'exprime par des interrogations. Et si j'avais alloué ces moyens à une autre activité ? Cela aurait-il abouti à un résultat différent ? Il s'agit bien d'une préoccupation formulée en termes relatifs. La survie « instantanée » nécessite la rentabilité des capitaux (sur un marché libéral et mondial) sous peine de remise en cause du pouvoir de commandement voire de la situation financière des détenteurs de l'entreprise (les actionnaires). Ce pouvoir dépend du jugement que portent les investisseurs propriétaires des capitaux. L'enjeu est la rentabilité. Les ratios utilisés, qui évaluent la rentabilité des différents actifs immobilisés de l'entreprise, sont ceux du bilan, par exemple, le besoin en fonds de roulement (BFR). L'achat et l'utilisation de machines sont considérés comme une décision dont l'efficacité est mesurée par la rentabilité, prévisible, planifiable, à moyen ou à long terme, du capital investi. La rentabilité exprime l'efficacité (recherche d'un optimum) d'une action réalisée à partir d'une certaine allocation de ressources.

La performance, enfin, est une notion maximaliste. Elle s'applique tant au rendement qu'à la rentabilité. Ainsi la performance est le résultat le plus élevé obtenu comparativement à d'autres rendements. Par exemple, la performance sportive est le score le plus fort soit vis-à-vis de soi-même, soit par comparaison avec celui obtenu par autrui. Il s'agit de l'exploit réalisé, du but atteint tel qu'il a pu être circonscrit dans une cible préalablement définie. La performance est donc aussi, dans ce sens, le rendement efficace d'une action ou d'une activité de travail. Et la performance s'applique aussi à la rentabilité efficiente ou optimale d'une affectation de ressources en contrepartie de laquelle on espère un pourcentage maximal de

gains afin de faire des comparaisons. La performance qui exprime donc, selon les cas, l'efficacité ou l'efficience de l'action, est une notion trouble et confuse. En particulier, la performance des «ressources humaines» cherche à établir une comparaison permissive d'une prise de décision. La motivation, celle qui est liée aux représentations de la rétribution par les salariés, soulève la question suivante pour l'entrepreneur : à ma place, quelle contrepartie globale se verserait le salarié entraîné par une aspiration irrésistible de son autonomie individuelle (Le Berre, 1993) ? Quel effort consentirait-il pour s'approprier les mêmes avantages sur le marché ?

Ces notions de productivité (rendement, rentabilité, performance), constituent la problématique de l'emploi telle que les entreprises l'abordent. Cette problématique sous-tend la définition des emplois variable dans le temps et l'espace. La méthode que nous avons suivie pour étayer la réflexion consiste à observer la manière dont les entreprises définissent les emplois afin de mettre en œuvre les relations contractuelles collectives et/ou individuelles. Le lecteur aura déjà compris que les arguments que nous présentons émanent d'une typologie de méthodes de définition des emplois, de l'acception précédemment formulée des éléments constitutifs de la productivité, et d'informations de terrain. Ces dernières ont pour origine le contenu des mémoires soutenus par les étudiants-stagiaires d'un DESS GRH devant des responsables d'entreprises. Ces documents portent directement ou indirectement sur la définition des emplois des entreprises au sein desquelles les étudiants ont effectué leur stage. 50 entreprises ont été tour à tour étudiées de 1993 à 1996. 30 d'entre elles comportent un effectif supérieur à 500 personnes. 17 firmes emploient de 200 à 500 salariés. Les trois organisations restantes possèdent chacune moins de 200 salariés. Il s'ensuit un effectif moyen des entreprises et établissements analysés de l'ordre de 350. La répartition des entreprises par secteur d'activité économique est la suivante : mécanique et électricité (7 entreprises), chimie (3), fonderie (5), EDF (5), télécommunication (2), commerce (1), services divers (8), bâtiment (4), transport (4), Services publics et Sécurité sociale (6), banque (2), hôpital (1), textile (1), plastique(1).

Dans un premier temps, nous examinerons l'évolution des idées en ce qui concerne la saisie comptable de l'emploi. Dans un deuxième temps, nous traiterons de la relation entre la logique comptable et les conceptions de l'emploi. La validité de l'analyse sera étayée à la lumière d'informations de terrain.

Une évolution de la saisie comptable de l'emploi

La réalité de la définition des emplois dans les entreprises est un enjeu économique perceptible, tout d'abord, au niveau du compte de résultats. Ainsi, les prélèvements obligatoires posent le problème de la rentabilité du travail par rapport à celle du capital. Ce dernier est la source essentielle des améliorations de la productivité globale. Les entreprises cherchent donc à réduire la part des rémunérations dans la composition du prix de revient. C'est encore plus vrai pour le SMIC dès lors que ce coût est imposé.

Plus récemment, les questionnements relatifs à l'emploi ont été étendus au bilan. Les entreprises françaises qui se sont longtemps intéressées à gérer l'actif du bilan et les investissements, risquent dorénavant de se soucier de la gestion des éléments du passif de ce document comptable. Elles devront s'occuper de la diminution de la dette sociale, dette financière à long terme qui est en train de s'alourdir. En effet, celles-ci sont en train de découvrir un aspect important de leur gestion. Par exemple, les cotisations aux régimes de retraite, qui sont un revenu différé, constituent des dettes sociales reportées dans le temps. Il s'agit, notamment, des «retraites-maison» organisées non plus sur le principe de la répartition mais sur celui de la capitalisation. Autre conséquence : la part importante du salaire indirect (en cas d'arrêt de travail) nuit au développement du salaire direct versé par l'entreprise. Il ne

s'agit pas, à proprement parler, d'une nouveauté mais d'un aspect jusqu'alors négligé. La nouvelle donne est considérable.

Les entreprises peuvent d'abord constituer des provisions au passif du bilan. Cette solution classique s'avère souple sur le plan de la gestion comptable. Pour l'instant, cette dotation n'est pas déductible de l'assiette de l'impôt sur les sociétés (cf. la situation du Club Méditerranée relatée dans «Le Monde» du 24 février 1997). La deuxième technique, dans le droit fil de la protection future des salariés, permet la déduction des primes d'assurance vie. Cette solution autorise l'entreprise à arrêter un certain nombre de choix, par exemple, de personnaliser ou d'individualiser sa dette à terme. Ainsi, la firme, et peut être le bénéficiaire du système, escomptent de cette assurance-vie une gestion financière axée sur la sécurité, fonctionnement traditionnel des systèmes de prévoyance par capitalisation. Reste à attendre l'adaptation d'instruments financiers et la création de structures sociétales spécialisées afin de réduire progressivement le coût de la dette sociale. L'instauration en cours des fonds de pension constitue un exemple en ce qui concerne la France. Si l'on combine les obligations françaises liées aux conventions collectives, les besoins de financement des projets de développement de politique sociale et l'internationalisation du marché du travail (union Européenne, etc.), le proche avenir enregistrera des modifications importantes dans la tenue des comptes.

Déjà, financiers et comptables se sont penchés sur ces questions sociales. Le fait que le comptable, s'appuyant sur des définitions formelles et juridiques, ne certifie (problème de la certification formelle) que la dimension juridique formelle soulève un grave problème de fiabilité de l'Audit social dans les entreprises. La comptabilité, au sens classique du terme, rapporte les performances économiques de l'entreprise en vue d'en rendre compte aux actionnaires et à l'État. Ses principes sont la clarté et l'exactitude. Les commissaires aux comptes ont pris position, en France, sur le problème de la certification des informations comptables relatives aux salaires. Cette position consiste à limiter leur responsabilité aux seules informations qui concernent les frais de personnel. Et pourtant, les rigueurs des normes comptables, notamment celles des autres pays, vont, dans un délai très court, devoir être appliquées dans les entreprises françaises. Ainsi découvrira-t-on les règles de prudence de la comptabilité anglo-saxonne, qui rendent obligatoires l'évaluation de tous les engagements différés, ainsi que leur financement (Belletante, 1994). C'est une exigence de transparence à l'égard des actionnaires. Les analystes américains y sont très sensibles.

Les deux partenaires intéressés par cette information sont, d'une part, l'entreprise et ses actionnaires tournés vers l'intérieur et, d'autre part, la société et les institutions publiques orientées vers l'extérieur. En conséquence, les difficultés, d'ordre tant théorique que pratique, liées à la qualité des informations, expliquent la prudence des commentaires qui sont portés sur la question des emplois et des salaires. Seul le coût salarial direct et instantané (compte de résultats) constitue, pour le moment, l'instrument qui permet les comparaisons et les agrégations de données sociales. En conséquence, la stratégie des entreprises a privilégié de tout temps la flexibilité externe. Celle-ci se réalise par ajustement des effectifs, à la hausse par l'embauche, à la baisse par le licenciement. La flexibilité externe s'appuie aussi sur les principaux instruments de la précarité (Castagnos, 1995). Il s'agit du développement, en France, de nouvelles formes particulières d'emploi : contrat à durée déterminée (CDD), contrat de travail temporaire (CTT), stage d'insertion à la vie professionnelle (SIVP), contrats de qualification, contrats d'adaptation, contrat emploi-solidarité (CES), contrat de retour à l'emploi (CRE), contrat d'insertion professionnelle (CIP), contrat d'initiative-emploi (CIE), travail indépendant.

La flexibilité interne consiste, pour éviter les à-coups, à agir sur les composantes organisationnelles et sur la définition des emplois. Elle permet la mobilité au sein de l'entreprise en utilisant la formation professionnelle à des fins d'accroissement des compétences. Privilégier la flexibilité interne à la flexibilité externe suppose de dépasser le raisonnement à

court terme. La capitalisation des compétences suppléerait-elle l'ajustement immédiat des effectifs ? Formuler l'interrogation en ces termes équivaut à reposer la question de la gestion des emplois (Le Berre, 1991).

Une correspondance entre la logique comptable et les conceptions de l'emploi

Quand on parle de l'emploi, de quoi se préoccupe-t-on ? L'emploi (ou le poste) est l'ensemble des activités qui sont demandées à un individu particulier dans une entreprise donnée. Le travail est soumis à des principes organisationnels et dépend des relations industrielles. L'affectation d'un individu à un emploi est aussi décidée en considérant son niveau de formation, ses performances et ses potentiels. Au total, la rémunération versée est établie à partir de grilles de classification des emplois. Ces trois éléments de la vie professionnelle des salariés (l'emploi, la compétence et la rémunération) font l'objet de politiques, c'est-à-dire de choix arrêtés en fonction des buts que s'assignent les entreprises. Parler d'emplois, c'est également soulever des questions quantitatives et qualitatives. En effet, les postes de travail sont répertoriés, le contenu des tâches est sérié. Les définitions des emplois ont évidemment changé selon les époques. Rappelons rapidement les grandes étapes de l'évolution marquée par un caractère plus additif que successif.

A partir de 1947 en France, l'emploi est défini en utilisant des méthodes globales multicritères mises en oeuvre par les conventions collectives dites «Parodi-Croizat». Les systèmes de classification des postes ou d'évaluation des postes, ou Job Evaluation, (Martory et Crozet, 1988), visent à mesurer la valeur d'un emploi à travers un nombre de points, afin de déterminer aussi rationnellement que possible le niveau de rémunération qu'il convient d'attacher à cet emploi. On le voit, le but de cette opération est de déterminer les rémunérations. Ces méthodes ont pour objet d'assurer, à la demande des syndicats, l'équité entre les salariés. L'emploi est conçu comme fonctionnel et fondé sur l'adéquation de l'homme à son poste de travail. Dans ce contexte, l'activité professionnelle s'analyse au regard de :

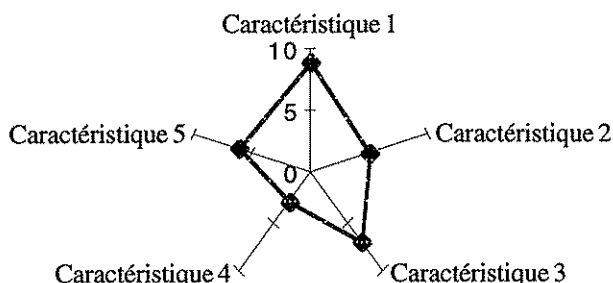
- son positionnement hiérarchique (relation de subordination ou d'encadrement) ;
- la fonction à laquelle elle contribue ;
- la part du processus ou de la procédure qu'elle recouvre.

Dans les années 1975-1990, de nouvelles méthodes de définition des emplois sont apparues. Elles utilisent des critères limités et variables. Ces modes opératoires sont dits synthétiques : citons, par exemple, les méthodes Hay, Corbin et Flanagan, ainsi que celles utilisées dans les conventions collectives de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières (UIMM). Leur raison d'être est d'introduire une flexibilité dans l'emploi fondée sur le sens de l'action qu'imprime tel ou tel critère principal retenu. Au cours des années 1980, la primauté a été accordée à l'idée de métier. Il s'agit, en fait, d'une généralisation qui, dépassant les approches précédentes élaborées par des cabinets conseils, utilise une logique inchangée de définition des emplois. Les critères spécifiant les métiers sont toujours limités en nombre et variables d'une entreprise à l'autre.

Le métier représente l'unité de réflexion stratégique de l'entreprise. Il constitue sa vocation. L'emploi sociotechnique (du Roy, 1989) prend en compte la variabilité concrète des emplois autour d'un noyau dur d'activités qui est considéré comme stratégique. Les changements techniques sont la cause de cette préhension qui conduit à privilégier la capacité professionnelle du titulaire de l'emploi. Il s'agit d'une remise en cause du déterminisme mécanique de l'appréhension des emplois telle qu'elle est réalisée dans la méthode analytique. La classification des emplois fondée sur les secteurs d'activité (papier, filature, verrerie, etc.) est périmée. Il y a lieu de définir les emplois à partir d'un référentiel technologique qui permet une liaison directe avec les décisions d'investissement. Le métier peut être

représenté dans un système d'axes. Ceux-ci représentent les caractéristiques constitutives du métier : technologie usitée, formation, responsabilité, autonomie, etc.

Figure I - Les caractéristiques du métier



Un complément de variables stratégiques est proposé par J. Thomas (1991). Les concepts de fonction sociale, de culture sont explicatifs de l'évolution du contenu des emplois. Ils permettent de définir la qualification professionnelle comme un produit social, un jugement de valeur porté sur la personne et ses compétences. Dans cette approche, diverses composantes interfèrent dont la technologie, l'organisation du travail, la culture de l'entreprise et la formation des salariés. Le but poursuivi est encore de se concentrer sur ce qui est essentiel ; ce qui constitue, pour l'entreprise, le coeur de son activité.

Depuis la fin des années 1980, nous assistons à une dernière évolution. L'emploi est perçu comme complexe, éminemment lié à la qualification et aux compétences de la personne. Dans cette optique, les compétences sont comprises et définies par des composantes telles que les connaissances et la capacité à agir. Les compétences ont trois origines : les savoirs, les attributs personnels et les démarches de résolution de problème. Ce choix valorise le salarié qui développera son potentiel et fera l'effort de s'adapter à des situations incertaines, encore inconnues et, par conséquent, non définies. Selon D. Thierry (1991), l'émergence de ce nouveau concept «percuté la notion plus ancienne de qualifications, donc par ricochet les fondements des systèmes de classification des grilles salariales et des conventions collectives». La compétence, chemin faisant, la recherche d'une plus grande compétitivité, indique une évolution vers des organisations qualifiantes et une redéfinition des composantes de la rémunération (Courpasson, Livian, 1991).

Comme on le voit, le contexte actuel est marqué par un renouvellement fréquent des problèmes traités par la GRH. Nous sommes en effet passés d'un besoin d'adaptation, appelant des réponses en termes de formation et d'orientation, à une nécessité d'anticipation mobilisant une palette élargie d'actions. A partir de ce constat, il est de plus en plus admis qu'une marge de manoeuvre existe, y compris dans les organisations prescrites et normatives. Il s'agit, en fait, de se rappeler que l'évolution des emplois et les nouvelles exigences de qualification dépendent toujours de quatre facteurs: l'incidence des nouvelles technologies, les choix d'organisation interne de l'entreprise, les pratiques de gestion des ressources humaines, le comportement et la volonté des salariés. Toutefois, le renouvellement de ces facteurs s'opère à un rythme de plus en plus soutenu. Nous avons examiné, à partir d'un panel d'études de terrain, la place qu'accordent les entreprises à chacune des méthodes de gestion des emplois précédemment décrites. Pour rattacher chaque entreprise à l'une des trois méthodes de définition des emplois, nous nous sommes appuyés sur les observations et les réponses aux questions soulevées lors de la soutenance des mémoires. La ventilation a été avalisée par les professionnels présents (membres des jurys), tous directeurs des ressources humaines. Cette diversification des sources d'information a permis de confirmer le contenu des mémoires. Le résultat apparaît au tableau ci-dessous.

Tableau II - Méthodes de gestion des emplois : les enseignements de terrain

Méthodes de définition des emplois	Objectif de la méthode et fondement de la mesure	Nombre d'entreprises utilisatrices
Méthode analytique : les branches professionnelles (conventions collectives)	Le rendement mesuré par le compte de résultats	12 (soit 24%)
Méthode synthétique globale: le métier	La rentabilité mesurée par le bilan	24 (soit 48%)
Méthode de l'emploi qualifiant : la compétence	La performance mesurée par la capitalisation des compétences	14 (soit 28%)

L'importance attribuée par les entreprises à la méthode de définition des emplois fondée sur le « métier » (48% des firmes étudiées) s'explique, en premier lieu, par l'intérêt que cette méthode suscite parmi les unités de grande dimension (prépondérantes en nombre dans les cas traités). L'engouement semble raisonné. Il permet à ses partisans de bouleverser l'utilisation de la première méthode (analytique). En second lieu, l'intérêt soulevé par la méthode synthétique globale résulte de la compétence professionnelle spécifique de certains enseignants du DESS. Ils exercent des activités de conseils en entreprises. Pour eux, cette approche permet la réalisation tangible et efficace de chantiers de conduite du changement social. Or, la méthode de définition des emplois basée sur le métier correspond à des appels d'offre formulés par de nombreuses entreprises. Un phénomène d'amplification est donc susceptible de jouer. Le recours relativement modéré (28%) à la méthode articulée sur «l'emploi qualifiant» s'explique par le fait qu'elle remet profondément en cause les modalités de gestion des ressources humaines. Toutefois, l'utilisation de cette méthode croît d'année en année. Cette progression n'apparaît pas à la lecture du tableau II (cf. supra) puisqu'il somme les trois années d'observation.

Il semble exister une correspondance entre le choix de la méthode de définition des emplois et le fondement de la mesure comptable. Que penser de ces pratiques ? Les méthodes examinées de définition des emplois qui interviennent sur les comptes de l'entreprise soulèvent la question des rémunérations. L'approche par les coûts est basée sur l'équilibre du compte de résultats. C'est une réponse aux besoins organisationnels de contrôle de la masse salariale. Ce contrôle est réalisé par augmentation ou diminution des effectifs. Sur ce plan, l'introduction du concept de salaire annuel comporte un intérêt évident de mesurabilité. Il est comparable aux autres comptes de charges de l'exercice comptable. Dans cette conception, le SMIC lui-même (Le Berre, 1994) est à réexaminer avec l'annualisation des salaires (abandon du référentiel horaire). Nous voyons aussi, au tableau précédent, que la définition de l'emploi n'est pas invariante. Le contenu de l'emploi, in concreto, varie selon les caractéristiques ; qu'elles soient technologiques, spatiales ou temporelles. Par exemple, le salaire à périodicité donnée (heure, semaine, mois, année) modifie la valeur du temps de travail (Linhart, 1993). Un standard, qui permet le calcul du salaire de base, correspond à un niveau technologique donné. Dès lors que ce dernier évolue, la norme varie (Castagnos, 1994). En conséquence, les rémunérations au rendement sont historiquement condamnées dès lors que la machine ou la technologie, de plus en plus automatisée, s'auto-contrôle. La substitution du temps «vie de l'homme» (une journée comprend 24 heures) par le temps «machine» (capacité de production de la technologie utilisée) explique, à notre avis, les difficultés et les échecs des expériences de changement social.

Conclusion

Derrière toute conception des emplois il y a un environnement, un groupe d'individus, un état social, un moment daté. Dans la société rurale (la majorité des emplois sont dans le secteur primaire) du siècle dernier et du début de ce siècle, le patron «agressif» détermine les conditions de travail, souvent très dures, en fonction d'un rythme d'activité qui est dépendant d'une temporalité domestique. La référence est la journée de travail (du lever au coucher du soleil) et la saisonnalité des productions. Dans la société industrielle (une grande partie des emplois est située dans le secteur secondaire), la production de masse détermine un rythme de production qui est dépendant du machinisme. Le principe de l'emploi est la spécialisation répétée. Ici, la référence temporelle, bien qu'étant proposée à durée indéterminée (CDI) est la semaine ouvrée de 40h, devenues 39h. Dans la société postindustrielle (une majorité des emplois est proposée dans des activités de services), le principe de l'emploi, qui doit être variable, se cherche. Les activités de production sont régies par un rythme incertain. Dans ce contexte, la précarité du contenu et de l'existence même de l'emploi, ainsi que la globalisation des références temporelles (annualité au moins), semble s'affirmer comme une constante des nouveaux emplois.

Les pouvoirs publics se soucient principalement du nombre d'emplois que les entreprises mettent à la disposition des citoyens. Ils se préoccupent aussi du niveau de rémunération des salariés. Pour cela, ils imposent une couverture minimale (SMIC et salaires indirects ou substituts au salaire). De son côté, l'employeur se pose d'autres questions. Quel est le mode pertinent de détermination des emplois eu égard à la fixation des salaires ? Quelle est la bonne façon de négocier le taux de rendement des emplois au vu du compte de résultats ? Le salaire n'est-il qu'une partie de la rétribution que le salarié retire de son emploi ?

Reste à savoir quelles évolutions seront acceptées par le législateur et les tribunaux français à propos de la définition de l'emploi. En effet, la jurisprudence française, à l'occasion de la translation des anciennes classifications conventionnelles dans de nouvelles, affirme la conception d'un salaire minimum effectif global, nonobstant l'utilisation dans l'entreprise de telle ou telle méthode de définition des emplois. Le déclassement ou reclassement se trouve alors corrigé dans ses effets rémunérateurs. Les tribunaux appliquent «la théorie juridique de la qualification professionnelle» qui est différente de celle des «théories organisationnelles». Ils recherchent quel est l'emploi effectivement occupé par le salarié afin d'appliquer le coefficient de salaire attaché à la qualification ainsi redéfinie.

Au fond, les différentes définitions des emplois nous donnent des modèles intéressants de prise de décision en matière de gestion des processus de changement. Mais aussi, les décisions de gestion des ressources humaines, qui modifient la définition des emplois, nécessitent une instrumentation préalablement testée. Elle reste pour l'essentiel à construire.

Références bibliographiques

Arcimolles (d'), Charles-Henri, « Economie de la relation d'emploi : apports et confrontation des modèles récents », *Revue de l'AGRH*, 17 (Décembre 1993), p. 4-12.

Belletante, Bernard, « Pour une approche des spécificités financières de la PME au travers du concept de territoire financier », *Revue Internationale PME*, 4, 1 (1991), p. 49-81 (cf. loi Madelin de 1994).

Castagnos, Jean-Claude, « *Comprendre l'innovation pour repenser l'emploi* », Grenoble : SEDIFOR, 1994

Castagnos, Jean-Claude, « Les structures virtuelles d'entreprises : une innovation menaçante pour l'emploi », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 17 (Novembre 1995), p. 37-53.

Courpasson, Daniel ; Livian, Yves-Frédéric, « Le développement récent de la notion de compétence », *Revue de l'AGRH*, 1 (Octobre 1991), p. 3-10.

Le Berre, Michel, « un sondage d'opinion sur le vocabulaire utilisé en matière de qualifications

professionnelles », *Actes du deuxième congrès de l'AGRH*, Cergy (14-15 Novembre 1991), p. 183 et s.

Le Berre, Michel, *Vers la rétribution comme outil de gestion des cadres-salariés d'entreprises*, Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, ESA, Grenoble, 1993.

Le Berre, Michel, « Les salaires minima et leurs effets sur les politiques de rémunération et d'emploi », *Actes du congrès sciences de gestion et problèmes d'emploi*, Lille (22-23 Septembre 1994).

Linhart, Danièle ; Rozenblatt, Patrick ; Voegelé, Sylvie, « Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail ? », *Travail et Emploi*, 57, 3 (1993), p. 30-47.

Martory, Bernard ; Crozet, Daniel, *Gestion des ressources humaines*, Paris : Nathan (3e édition), 1988.

Roy (du), Olivier, *Gérer la modernisation : clés pour un management socio-technique de changement*, Paris : Editions d'Organisation, 1989.

Thierry, Dominique, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris : L'Harmattan, 1990.

Thomas, Jean, *Qualification professionnelle : évaluation et évolution*, Paris : Eyrolles, 1991.