

La qualification individuelle: un potentiel de transformation des emplois

Bernard Gangloff

► **To cite this version:**

Bernard Gangloff. La qualification individuelle: un potentiel de transformation des emplois. Humanisme et entreprise, A.A.E.L.S.H.U.P 1993, pp.65-72. hal-01692643

HAL Id: hal-01692643

<https://hal-univ-paris10.archives-ouvertes.fr/hal-01692643>

Submitted on 25 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La qualification individuelle un potentiel de transformation des emplois

par

Bernard GANGLOFF

Directeur du DESS
de Psychologie du travail
Université de Grenoble II

Le marché de l'emploi fait aujourd'hui figure assez paradoxale : d'un côté on observe un chômage sans précédent, d'un autre côté les entreprises dénoncent le manque de postulants capables de tenir les postes qu'elles proposent. Or, lorsque deux éléments sont, comme ici, non convergents, une solution peut être de demander à chacun d'eux un effort d'adaptation. Cela se traduirait en l'espèce : par une démarche des chômeurs, démarche de transformation de leur profil afin de mieux l'adapter au marché ; et par une démarche en sens inverse de la part des entreprises. Pourtant, force est de constater que, dans les faits, les regards sont essentiellement tournés vers l'individu : c'est de lui que l'on attend qu'il mette en adéquation son profil avec les postes offerts ; l'adoption de la seconde solution ne se constate qu'au niveau macro et sur une longue période (au niveau individuel, elle est exceptionnelle ou ne porte que sur des points de détail). D'ailleurs, la terminologie "exigences" du poste, "exigences" à l'embauche, traduisent (et même confortent) le sens de ce mouvement.

Nous voudrions montrer ici que ces "exigences" ne sont pas aussi strictes qu'il y paraît. Pour ce faire, nous commencerons par rappeler comment, dans une mission de recrutement, s'effectue la détermination du profil "nécessaire" à la tenue du poste (nous y verrons que l'activité réellement exercée au poste est foncièrement inconnue ; que, par ailleurs, différents modes opératoires, et partant différents profils individuels, permettent au salarié d'atteindre les objectifs que lui fixe sa hiérarchie). Puis, dans un deuxième temps, utilisant une approche systémique, nous essaierons de montrer com-

ment les flexibilités technico-organisationnelles permettent d'introduire une certaine souplesse dans le contenu des tâches assignées à un poste. Ces deux volets nous conduiront alors à nous interroger sur la véritable raison d'être de ces "exigences"

I - DE LA DEFINITION DES "EXIGENCES" A L'ETABLISSEMENT DU PROFIL "NECESSAIRE" : UNE DEMARCHE REDUCTIONNISTE

1.1. La méconnaissance de l'activité réelle des opérateurs

Avant d'embaucher un nouveau salarié, on commence par définir les tâches qu'il devra réaliser, en précisant les moyens disponibles et les conditions d'exécution. On aboutit ainsi à un corpus "d'exigences" qui conduit à établir la liste des qualités, ou profil, que devra présenter le postulant.

Prenons le cas d'une entreprise faisant appel à un cabinet de recrutement. Après quelques échanges téléphoniques ou épistolaires entre le consultant du cabinet et un représentant de l'entreprise, une rencontre a lieu. Celle-ci doit donc notamment permettre au consultant de connaître l'activité qu'exercera le nouvel embauché. Cependant, l'activité décrite par le représentant de l'entreprise est une activité théorique (au surplus lacunaire) fort différente de l'activité réelle. Cela est d'ailleurs bien compréhensible : plus on est éloigné fonctionnellement et hiérarchiquement d'une activité, plus il est difficile de la connaître. Mais bien souvent aussi, dans un souci de productivité, le consultant ne consacre pas le temps nécessaire à des prises d'informations complémentaires plus rapprochées (visite du lieu de travail, entretiens avec la hiérarchie directe et les tenants de postes similaires,...). C'est-à-dire que les deux interlocuteurs en présence pêchent en fait l'un comme l'autre par absence de différenciation entre l'activité prescrite et l'activité réelle, d'où des biais importants quant à la description du profil souhaité (cette distance partagée vis-à-vis de l'activité réelle explique que des biais similaires soient observés lorsque l'entreprise effectue sa recherche directement, sans passer par l'intermédiaire d'un cabinet).

De nombreux exemples peuvent, en effet, illustrer cette méconnaissance de l'activité réelle. Ainsi, dans les industries automatisées, on croit que les machines réduisent l'activité humaine, oubliant que le taux de panne des installations automatisées est souvent élevé. Or, il est bien évident qu'en "oubliant" ces possibilités de pannes (s'agit-il vraiment d'un oubli ? Il n'est en fait jamais de bon ton de mettre en doute le fonctionnement, et donc les choix d'investissement, des machines modernes), on néglige l'existence des activités de récupération d'incidents imparties à l'opérateur, occultant par

là même les savoirs et savoir-faire qui les sous-tendent. De Terssac et col. (1984) indiquent, par exemple, que la seule détection d'un dysfonctionnement implique des processus mentaux particuliers et complexes : guidage du recueil d'informations grâce à la mise en œuvre d'images mentales nécessitant une connaissance empirique du fonctionnement de la machine et des matériaux traités ; recours à des indices formels mais bien souvent aussi informels... Plus globalement, ces auteurs rappellent que l'activité de travail est largement composée d'astuces, de tours de main, de connaissances pratiques non formalisées et incodifiables, qui doublent, contournent ou se substituent aux procédures prescrites et visent à récupérer ou à anticiper les dysfonctionnements ("une odeur, un bruit, un goût qui reste dans la bouche, alors qu'aucun instrument de mesure n'a rien relevé d'anormal...").

Ces dysfonctionnements ont plusieurs causes (Berry, 1983). Outre la complexité des automatismes (qui accroît la probabilité des pannes), outre la sollicitation à laquelle ils sont soumis (beaucoup plus importante qu'en Suède, qu'en Allemagne, ou qu'au Japon, les industriels français étant axés sur la performance plus que sur une production moyenne), citons surtout la séparation conception-exécution, c'est-à-dire en fait l'insuffisante prise en compte, par les méthodes, de la réalité de l'atelier : ainsi, non seulement la qualification réelle de l'individu est indispensable au bon fonctionnement du système, ce qui suffirait à justifier sa reconnaissance, mais encore on constate ici que l'accroissement de la fiabilité du fonctionnement des automatismes passe lui aussi par cette reconnaissance.

1.2. La variabilité de l'activité réelle des opérateurs

La définition des caractéristiques du poste, et par suite du profil du postulant, doivent donc, sous peine de biais importants, passer par l'analyse de l'activité réelle. Cependant, les enquêtes sur les activités des actuels tenants du poste (ou des postes similaires, lorsque l'on envisage un recrutement dans le cadre d'une création de poste) relèvent nécessairement d'une approche partielle. En avoir conscience permet alors d'éviter de nouvelles erreurs.

Comme le souligne Troussier (1978), les caractéristiques individuelles entraînent une certaine variabilité sur la tenue des emplois ; c'est-à-dire que les individus modèlent plus ou moins leur emploi. Aussi, évaluer un poste indépendamment des caractéristiques de son titulaire (démarche habituelle des méthodes de "job evaluation") n'a que l'apparence de l'objectivité et conduit à rigidifier de façon erronée les "exigences" du poste. On sait pourtant depuis les critiques adressées à Taylor, qu'il n'existe pas de "one best way", d'individu moyen pouvant servir de référent absolu. Ce qui signifie que chaque poste, chaque fonction, admettent en fait une certaine souplesse dans leur tenue (Troussier, 1978).

Quels sont, par exemple, les modes opératoires requis pour un travail sur machine outil ? Le choix et l'affûtage des outils, le réglage de la machine, le choix des trajectoires et des enchaînements des outils,... peuvent être réalisés de façon X par tel conducteur et de façon Y par un autre, avec des conséquences similaires quant à l'atteinte des objectifs prescrits. Or décision X et décision Y sont fonction de qualifications individuelles différentes. Et bien entendu, plus un individu aura une qualification large, plus son éventail de choix sur la manière de réaliser son travail sera étendu. Cela signifie que, vu l'augmentation continue de la qualification des individus, notamment du fait de la formation initiale, il devient de plus en plus difficile de parler d'exigences de poste en leur sens propre de nécessités. Partant de là, il convient que le recruteur admette différents termes alternatifs dans les profils à retenir.

II. - DES FLEXIBILITES TECHNICO-ORGANISATIONNELLES A LA FLEXIBILITE DES TÂCHES

S'il est différents modes opératoires pour l'exécution des tâches imparties à un poste, une certaine souplesse existe aussi quant à la définition des tâches inhérentes à ce poste. Ainsi Solé (1980) rappelle que l'informatique est une technique permissive : va-t-on choisir des traitements de texte avec monopostes autonomes ou avec multipostes à logique partagée ? Va-t-on décider d'une base de données centralisée ou répartie ? D'une programmation réservée à quelques-uns ou autorisée pour tout utilisateur ?... Par ailleurs, la liberté ne s'arrête pas avec la décision technique. La plupart des machines offrent en effet un certain éventail de choix organisationnels. Comme le souligne Troussier (1978), la technique offre non pas une mais des solutions de structuration et de contenu du travail. Ainsi, pour un même type de M.T.T. (Machine à Traitement de Texte), on peut décider d'une organisation en pools ou dans des secrétariats, de postes individuels ou de machines en libre service (Mandon, 1982) ; on peut répartir la récupération des anomalies en la réservant à un petit groupe d'individus spécialisés ou décider que chacun redressera ses propres erreurs (Solé, 1980)... Comme on le voit, la définition des tâches à un poste de travail, reflet de leur répartition entre opérateurs et machines, et entre opérateurs, est une affaire de choix, la conséquence de décisions managériales, et non le fait de contraintes incontournables.

Différentes études montrent alors que les opérateurs ne sont pas démunis de tout pouvoir quant à ces décisions. Et c'est peut-être là que la qualification individuelle prend toute son importance. Chillin (1979) cite ainsi le cas d'une tentative de la Direction de la Navi-

gation Aérienne pour substituer l'ordinateur aux contrôleurs aériens dans la gestion des procédures d'approche. Les contrôleurs ne devaient intervenir que lors de risques de collision ou en cas d'aléa du système informatique. Il avait cependant été oublié que les interventions humaines sont sous-tendues par des qualifications individuelles qui ne durent que par activation. Aussi, face au risque de perte de cette qualification, il a été décidé d'inverser les rôles et de redonner aux contrôleurs la maîtrise de leur travail, l'ordinateur se voyant confier une mission d'assistance à leurs décisions. Autre exemple (Jeantet et col., 1985), dans un département d'usinage disposant de M.O.C.N.C. (machines outils à commande numérique par ordinateur), où la prescription des outils, l'élaboration des programmes,... dépendaient des méthodes, où l'affûtage était réservé à des outilleurs, le réglage à des régleurs,... tous choix d'organisation appauvrissant le rôle des conducteurs des machines. Les usineurs, pratiquement réduits à un rôle de presse-boutons, paraissaient alors surqualifiés. Mais la direction avait négligé le fait que, même sur une machine à commande numérique, l'usinage consiste toujours à enlever du métal grâce à des outils tranchants, ce qui exige une parfaite connaissance des réactions de la matière au travail de l'outil. Or les méthodes, qui ne possédaient pas ce savoir, imposaient des outils inadaptés à la densité du métal, établissaient des programmes défectueux,... d'où une importante production de pièces hors normes. La direction prit alors conscience du caractère incontournable du métier et, après lancement d'une formation à la programmation (prenant d'ailleurs le relais d'une certaine autoformation sauvage), enrichit les tâches des usineurs par une nouvelle organisation du travail.

Ces quelques exemples attestent ainsi que le gisement des compétences traditionnelles, parce qu'il est la condition à la bonne utilisation des nouvelles technologies, constitue un élément de pouvoir des salariés sur les choix organisationnels et, par là, sur le contenu de leur travail. Et si la nouvelle organisation nécessite alors d'acquérir de nouvelles compétences (ce qui n'est pas toujours le cas), celles-ci doivent davantage être envisagées comme des compléments à apporter à des compétences antérieures que comme des compétences créant à elles seules de nouvelles qualifications : l'informatisation (ou l'automatisation) est moins créatrice d'un nouveau métier qu'elle ne conduit, par une nouvelle façon (informatisée, automatisée) de l'exercer, à une réévaluation du métier traditionnel (ANACT, 1983). Une étude du CEREQ (ANACT, 1983) sur les qualifications nécessaires pour travailler sur M.O.C.N. montre que le métier traditionnel, avec ses savoir-faire plus ou moins informels, plus ou moins reconnus, reste incontournable. De même, un ancien directeur de R.V.I. Bouthéon (Morville, 1984) indique que les difficultés rencontrées lors de la mise en route d'ateliers flexibles proviennent davantage d'éventuelles lacunes dans le métier traditionnel (l'usinage) que de l'utilisation de l'outil informatique. Et cela s'avère

vrai dans de nombreux autres domaines : dans la confection, par exemple, les meilleurs ouvriers sur machines sont aussi ceux qui connaissent le mieux le tissu (ANACT, 1983).

Il apparaît ainsi que la qualification individuelle n'est pas un déterminant des seuls modes opératoires (cf. supra paragraphe 1) : elle peut également intervenir au niveau des tâches à effectuer lorsque les salariés, faisant reconnaître cette qualification, parviennent à secouer la rigidité technico-organisationnelle. Cela se vérifie quelle que soit la technologie en place, et même pour des individus dits sans qualification ou à bas niveau de qualification. Certaines expériences d'intégration sociale et professionnelle de jeunes sans emploi, dépourvus de tout diplôme et expérience professionnelle, ont montré que ces jeunes pouvaient eux aussi transformer les contours du métier dans lequel on cherchait à les intégrer. Des recherches-actions menées sous l'égide de B. Schwartz mettent ainsi en évidence que les normes et les valeurs de ces jeunes, leur motivation pour un travail valorisant, peuvent conduire les professionnels chargés de leur intégration à s'interroger sur leur métier, à souhaiter des changements dans leur pratique et à prendre conscience de la nécessité de ces changements, une autre vision du métier et de ses potentiels s'imposant peu à peu à eux. Cela signifie que ces jeunes possédaient malgré tout une certaine qualification, mais dont l'existence est niée dans l'acception habituelle, restrictive, du terme, axée surtout sur le diplôme ou sur l'expérience strictement professionnelle.

Cela signifie aussi que, lors des décisions d'embauche, cette qualification individuelle représente pour le moins une alternative à la qualification requise.

CONCLUSION

L'appellation "exigences de l'emploi" suggère l'existence de contraintes qui s'imposeraient d'elles-mêmes. On peut cependant se demander (Bodin et col., 1978) si la qualification "sociale" reconnue à un individu n'est pas seulement un moyen de le positionner dans la structure sociale et ainsi de légitimer son salaire.

Troussier (1978) fait à cette question une réponse positive lorsqu'il énonce que le véritable rôle des spécialistes de "job evaluation" est en fait de légitimer la hiérarchie salariale ; les "exigences de l'emploi" seraient alors pour cet auteur "une fiction entourant une politique des salaires ou, plus généralement, une politique du personnel". Freyssenet (1978) ne dit pas autre chose lorsqu'il annonce qu'en période de surabondance de main-d'œuvre, la qualification exi-

gée à l'embauche n'est qu'un outil de légitimation de la sélection. Et il est certain que de nos jours, caractérisés notamment par une situation de sous-emploi quasiment endémique, et donc par un marché très compétitif, parler d'exigences d'emploi permet d'éviter toute tendance inflationniste au niveau des grilles de classifications. Evoquer péremptoirement des exigences d'emploi procure, en effet, toute latitude pour choisir des critères de sélection basés sur la rareté : parmi l'ensemble des acquis individuels disponibles, seuls alors seront pris en considération ceux dont le degré de rareté peut justifier l'embauche du salarié lambda au minimum légal sans risquer, par contre-coup, un réajustement des strates supérieures. Cela explique aussi l'évidente volonté de résistance à toute transformation des emplois par les salariés eux-mêmes : ceux-ci sont là pour occuper des emplois, non pour les transformer.

Il existe cependant, selon nous, une autre raison ou du moins une raison non directement salariale, à la non prise en compte de la qualification individuelle comme critère de sélection. Ainsi, pour De Terssac et col. (1984), l'utilisation de savoir-faire informels (reflets de cette qualification), "l'organisation clandestine" que s'autorisent les individus pour faire fonctionner les installations en s'engouffrant dans les zones d'incertitudes nées des limites du savoir de la hiérarchie, témoignent en fait de l'existence de limites dans le pouvoir de cette hiérarchie, en ses différentes strates. Dans cette optique, nier la qualification individuelle en encadrant la sélection de critères maîtrisés traduirait alors également une tentative pour préserver, voire pour augmenter, la hiérarchie des pouvoirs. En effet, plus les savoir-faire des individus sont à la fois indispensables à la fabrication des produits et conservés secrets, plus alors la hiérarchie dépend de ces individus. Reconnaître ces savoir-faire reviendrait ainsi à admettre cette dépendance, ces limites de pouvoir. Comme le rappelle Freysenet (1978), créer des "nécessités techniques" permet à la hiérarchie d'éviter ce risque. Et c'est bien souvent sous la pression des circonstances que l'entreprise admet une autre logique. Une véritable logique de rentabilité, où la diminution des coûts, notamment salariaux, cède le pas à la motivation des hommes au travail, à la qualité des produits et des services offerts... L'entreprise peut alors découvrir que cette nouvelle logique, qui certes lui fait perdre une certaine partie de son pouvoir, peut aussi aboutir à de meilleurs ratios économiques. Mais pour y aboutir, il est de la responsabilité de chaque acteur en entreprise, particulièrement de ceux qui ont un rôle à jouer dans l'important domaine de la fonction personnel, d'œuvrer pour une reconnaissance directe, même non validée (Ministère du Travail, 1989), de l'ensemble des acquis individuels. Par là passe aussi sans doute la possibilité d'augmenter le nombre de salariés "qualifiés" dont on nous dit manquer.

Références bibliographiques

ANACT (1983). - "1970-1980, qu'est-ce qui change dans l'introduction des nouvelles technologies" - *Lettre de l'ANACT*, 79, 2-8.

BERRY M. (1983). - "*Communication au programme AMES ; pôle 4 : automatisation et organisation du travail*" - Paris, Ecole polytechnique, 18/03/83.

BODIN R.P. et JEAN G. (1978). - "La qualification et le temps". *In : Commissariat Général du Plan. La qualification du travail : de quoi parle-t-on ?* - La Documentation Française, 189-203.

CHILIN R. (1979). - "Des risques de rupture du savoir-faire ouvrier". *Revue d'Economie Industrielle*, 10, 94-98.

DE TERSSAC G. et CORIAT B. (1984). - "Micro électronique et travail ouvrier dans les industries de process". *Sociologie du Travail*, 4, 384-397.

FREYSSINET M. (1978). - "Peut-on parvenir à une définition unique de la qualification ?". *In : Commissariat Général du Plan. La qualification du travail : de quoi parle-t-on ?* La Documentation Française, 67-79.

JEANTET A. et TIGER H. (1985). - "L'automatisation d'un atelier d'usinage à l'épreuve des histoires individuelles et des savoir-faire ouvriers". *Formation-Emploi*, 11, 3-23.

MANDON N. (1982). - "L'introduction de la bureautique dans les emplois administratifs" - *Psychologie du Travail*, 14, 25-34.

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, DELEGATION A LA FORMATION PROFESSIONNELLE (1989). - "*Reconnaissance et validation des acquis : jeunes et adultes*" - Centre Inffo Publications.

MORVILLE P. (1984). - "Automatisation : 8 points épineux" - *Usine Nouvelle*, 3, 83-85.

SOLE A. (1980). - "Informatique et emploi" - *Informatique et Gestion*, 118, 89-98.

TROUSSIER J.F. (1978). - "Réflexion sur le concept de qualification". *In : Commissariat Général du Plan. La qualification du travail : de quoi parle-t-on ?* La Documentation Française, 173-187.