

COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE DU CHARBON ET DE L'ACIER
HAUTE AUTORITÉ

COLLECTION D'ÉCONOMIE DU TRAVAIL

III

L'ANALYSE DES TÂCHES ET LA QUALIFICATION DU TRAVAIL

**Principes de base, méthodes et applications
dans les industries
de la Communauté européenne du charbon et de l'acier**

Rapport établi par
M. Hans PORNSCHLEGEL



LUXEMBOURG - JUIN 1967

COLLECTION D'ÉCONOMIE DU TRAVAIL

Dans cette série sont déjà parus :

- I. Les systèmes de liaison des salaires à la production, au rendement et à la productivité dans les industries de la Communauté
- II. Problèmes et méthodes de mesure de la productivité dans les industries de la Communauté
- III. **L'analyse des tâches et la qualification du travail. — Principes de base, méthodes et applications dans les industries de la Communauté européenne du charbon et de l'acier**

L'ANALYSE DES TÂCHES
ET LA QUALIFICATION DU TRAVAIL

SOMMAIRE

Préface	9
Introduction	11
Chapitre I : <i>RAISONS ET CIRCONSTANCES DE L'EXAMEN ANALYTIQUE DU TRAVAIL HUMAIN</i>	13
1. La division du travail et l'évolution technique des tâches	13
2. Politique d'affectation de la main-d'œuvre dans l'entreprise et dans l'économie	14
3. La rationalisation de la rémunération par les méthodes analytiques	15
4. Autres considérations	15
Chapitre II : <i>L'ANALYSE DES TÂCHES</i>	17
1. Notions et principes de base de l'analyse des tâches	17
2. La description des tâches et l'analyse des exigences, fondements de l'analyse des tâches	18
a) Principes de la description des tâches et des exigences du travail	20
b) Les exigences de travail analysées	24
3. Les critères d'appréciation des exigences du travail	24
4. Buts de l'analyse des tâches	26
5. L'application pratique de l'analyse des tâches	28
a) L'analyste des tâches et sa position dans l'organisation de l'entreprise	28
b) Sources d'information	28
c) Préparation et exécution d'un programme d'analyse des tâches	29
6. Quelques méthodes employées au sein de la Communauté	33
a) Le système néerlandais d'analyse du travail	33
b) L'analyse de la sécurité dans une aciérie allemande	36
c) La fiche de poste de travail, système allemand RKW	38
Chapitre III : <i>LA QUALIFICATION DU TRAVAIL</i>	43
1. La notion de qualification du travail	43
2. Buts de la qualification du travail	45
a) Objectifs généraux	45
b) L'attitude des syndicats et des associations patronales	46

3. Méthodologie et structure des systèmes de qualification du travail	50
a) Modes d'examen et d'évaluation	50
— Méthodes par degrés et points	52
b) Notions préliminaires de la qualification du travail	55
— Portée de la qualification	56
— Les critères retenus	57
— Le contenu de la description du travail et la base de cotation	60
— Le choix d'un niveau de rendement de référence	60
— Le choix d'exemples de référence	61
— Autres critères qualitatifs	62
c) Critères quantitatifs des méthodes de qualification du travail	63
— Aspects généraux du choix des critères quantitatifs de qualification	63
— Les possibilités d'évaluation au point de vue d'un critère	64
4. La pondération dans la qualification du travail	66
a) Définition de la pondération	66
b) Possibilités de pondération	67
c) Buts de la pondération	68
d) Pondération théorique et pratique	70
5. La corrélation entre les taux de salaires et les résultats de la qualification du travail	71
a) La qualification du travail, auxiliaire de la rémunération	71
b) La qualification du travail et les autres formes de rémunération d'après la difficulté des tâches ou la spécialisation	72
c) Relations possibles entre les cotes et les taux de salaires	73
d) La qualification du travail et la quote-part de salaire au rendement	81
6. L'application pratique de la qualification du travail	85
a) Instances habilitées pour la qualification du travail dans le cadre de la législation nationale du travail	85
b) Préparation, introduction et maintien d'un système de qualification du travail	86
— Fixation des objectifs et de la portée de la qualification du travail	86
— Création de commissions collectives chargées de la préparation des travaux ultérieurs	86
— Élaboration des instruments nécessaires	86
— Stade expérimental	87
— Vérification de la méthode prévue de qualification du travail	87
— Description et évaluation de toutes les fonctions	87
— Relation expérimentale entre cotes d'évaluation et taux de salaires	87
— Instauration de la qualification du travail par réglementation contractuelle collective	88
— Maintien en fonctionnement du système de qualification du travail	89
— Utilisation des résultats de la qualification du travail à d'autres fins	90
c) Possibilités de sauvegarde des salaires de base individuels	90

Chapitre IV : MÉTHODES TYPES DE QUALIFICATION DU TRAVAIL DANS LES INDUSTRIES DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE DU CHARBON ET DE L'ACIER, AUX ÉTATS-UNIS ET AU ROYAUME-UNI	93
1. Belgique	94
Méthode de la commission technique générale	94
— Données relatives au champ d'application	95
— Caractéristiques de la méthode	95
— Critères retenus	95
— Structure des critères d'évaluation	97
— Degré d'utilisation	97
— Règlement contractuel	98
— Relation avec les salaires	99
2. Allemagne	99
a) Méthode de la Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahlindustrie	100
— Données relatives au champ d'application	100
— Caractéristiques de la méthode	100
— Critères retenus	101
— Structure et critères d'évaluation	102
— Règlement contractuel	104
— Relation avec les salaires	105
b) Méthode des rangs à la Luitpoldhütte AG	105
— Données relatives au champ d'application	105
— Caractéristiques de la méthode	105
— Critères retenus	105
— Structure des critères d'évaluation	106
— Règlement contractuel	108
— Relation avec les salaires	108
c) Méthode des usines Georgsmarienwerke (Klöckner AG)	108
— Données relatives au champ d'application	108
— Caractéristiques de la méthode	108
— Critères retenus	108
— Structure des critères d'évaluation	109
— Règlement contractuel	112
— Relation avec les salaires	112
3. Italie	112
a) Italsider	112
— Données relatives au domaine d'application	112
— Caractéristiques de la méthode	113
— Remarques générales sur les relations avec les salaires	113
b) Qualification du travail des ouvriers	114
— Critères retenus	114
— Structure des critères d'évaluation	115
— Règlement contractuel	117
— Relation avec les salaires	117

c)	Qualification du travail de la « catégorie spéciale »	118
—	Critères retenus	118
—	Structure des critères d'évaluation	119
—	Règlement contractuel	120
—	Relation avec les salaires	120
d)	Qualification du travail des employés	121
—	Critères retenus	121
—	Structure des critères d'évaluation	122
—	Règlement contractuel	123
—	Relation avec les appointements	123
4.	Pays-Bas	124
a)	Méthode normalisée	125
—	Données relatives au champ d'application	125
—	Caractéristiques de la méthode	125
—	Critères retenus	125
—	Remarque concernant les pondérations pratique et théorique	126
—	Structure des critères d'évaluation	127
—	Règlement contractuel	128
—	Relation avec les salaires	128
b)	Méthode de l'industrie métallurgique	129
—	Données concernant le champ d'application	129
—	Caractéristiques de la méthode	129
—	Critères retenus	129
—	Structure des cotations	131
—	Règlement contractuel	132
—	Relation avec les salaires	132
5.	États-Unis d'Amérique	132
La qualification du travail dans la sidérurgie américaine		132
a)	Job Evaluation des salariés d'industrie	132
—	Données relatives au champ d'application	132
—	Caractéristiques de la méthode	133
—	Critères retenus	133
—	Structure des critères d'évaluation	134
—	Règlement contractuel	134
—	Relation avec les salaires	134
b)	Qualification des emplois commerciaux et techniques rémunérés à l'heure	134
—	Données relatives au champ d'application	134
—	Caractéristiques de la méthode	134
—	Critères retenus	136
—	Structure des critères d'évaluation	136
—	Règlement contractuel	137
—	Relation avec les salaires	137
c)	Qualification des fonctions d'employés rémunérées sur une base de 2 semaines, à la U.S. Steel Corporation	138
—	Données relatives au champ d'application	138
—	Caractéristiques de la méthode	138

— Critères retenus	138
— Règlement contractuel	139
— Relation avec les appointements	139
6. Royaume-Uni	139
Qualification du travail de la société Imperial Chemical Industries Ltd.	139
— Critères retenus	139
Chapitre V : REMARQUES FINALES	143
Bibliographie	145
1. Publications d'institutions internationales sur l'analyse et la qualifi- cation du travail	145
2. Ouvrages se rapportant à l'analyse des tâches	146
3. Ouvrages relatifs aux méthodes de qualification du travail mentionnées	147
Allemagne	147
Belgique	148
Italie	148
Pays-Bas	148
Royaume-Uni	149
États-Unis d'Amérique	149

LISTE DES FIGURES

1. Eléments de l'analyse des tâches (d'après l'O.E.C.E.)	19
2. Les phases de l'analyse des tâches	21
3. Formulaire d'analyse du poste de travail (Office national du travail des Pays-Bas)	23
4. Les étapes d'un programme d'analyse des tâches	30
5. Formulaire relatif aux exigences fonctionnelles (Office national du travail des Pays-Bas)	34
6. Formulaire relatif aux exigences physiques (Office national du travail des Pays-Bas)	35
7. Exemple d'une analyse de sécurité d'une aciérie allemande	37
8. Carte RKW à perforation marginale (recto)	42
9. Vue d'ensemble des méthodes de qualification du travail	51
10. Exemples intermédiaires de qualification du travail par classement hiérarchique (méthode des rangs)	53
11. Cotation des degrés du critère « Pénibilité du travail » (Pays-Bas)	54
12. Exemple des possibilités d'affectation de cotes numériques aux niveaux découlant de rangs ou de degrés d'exigence (pondération interne d'un critère)	65
13. Courbe proportionnelle de salaire entre la valeur du travail et le salaire normal en partant du salaire normal maximum et du salaire conventionnel minimum	76
14. Exemple d'une courbe de salaire progressive pour les valeurs du travail	78
15. Exemple de classification progressive entre des catégories salariales inégalement échelonnées en classes de qualification (mines d'État néerlandaises, Limbourg)	79
16. Structure des salaires et des gains dans une aciérie	82
17. Relation entre les gains horaires et les salaires de qualification dans une aciérie allemande	83
18. Table de cotation pour la qualification du travail aux usines Georgsmarienwerke	110
19. Nomogramme pour le critère « Connaissances professionnelles » dans la méthode de qualification du travail des ouvriers industriels des usines Georgsmarienwerke	111
20. Vue d'ensemble des méthodes de qualification du travail traitées	141

PRÉFACE

L'élaboration d'une hiérarchie salariale est incontestablement un des problèmes les plus délicats et les plus difficiles dans les discussions entre les partenaires sociaux. La plupart des conventions collectives élaborées sur le plan de l'usine ou sur un plan plus large — régional ou national — définissent un certain nombre de catégories professionnelles.

Le premier choix à faire réside dans la fixation du nombre de ces catégories et de leur position relative à l'intérieur de l'éventail salarial. Ce nombre varie, pour l'effectif ouvrier, le plus souvent entre 5 et 10. Ensuite, la répartition des professions dans ces groupes est basée sur une évaluation globale de chacune des professions.

Cette méthode d'évaluation de la valeur du travail rencontre certaines difficultés dues au caractère pragmatique du processus.

Quelle justification donner à la position relative d'une catégorie par rapport à une autre, au classement de tel poste ou de telle profession dans telle catégorie et à la position d'un poste par rapport à un autre, quand chacune de ces décisions suppose un jugement de valeur sur quantité de données que l'esprit humain hésite à apprécier simultanément ? Comment, lorsque les nouvelles techniques font apparaître de nouveaux métiers, fixer par des voies empiriques la position dans la hiérarchie salariale des ouvriers qui les exercent ?

Ceci explique la nécessité ressentie par certains d'une approche rationnelle du problème que peut constituer la détermination de la hiérarchie salariale. Le processus de réflexion que sont l'analyse des tâches et la qualification du travail semble souvent pouvoir répondre à ce besoin. Il ne s'agit pas d'apporter une simple solution mathématique à un problème complexe à la fois économique et humain, mais d'établir un canevas aussi précis que possible, support ou explication de l'échelle des salaires.

Il est certain que l'adoption de la qualification du travail transforme le déroulement des discussions dont doivent résulter les hiérarchies de salaires. Ceci explique en grande partie les réticences manifestées parfois par ceux qui craignent que soit ainsi portée atteinte à l'autonomie des organisations soit patronales, soit des travailleurs, en matière de négo-

ciations collectives. En revanche, les modifications résultant de l'évolution technique ou économique trouvent plus facilement leur place dans la nouvelle structure qui, favorisant leur développement, paraît y jouer un rôle dynamique.

En outre, aborder le problème de la hiérarchie des salaires sous l'angle des fonctions et non plus des individus est plus qu'une démarche intellectuelle, mais suppose une attitude sociale ne rencontrant pas toujours l'adhésion de tous les partenaires sociaux utilisant des méthodes auxquelles ils sont habitués et qui leur donnent satisfaction.

Ne voir dans l'analyse des tâches et la qualification du travail qu'une méthode de fixation de la hiérarchie des salaires serait cependant ignorer les possibilités que peuvent offrir ces techniques dans des domaines aussi divers que l'organisation, la formation professionnelle, la prévention des accidents, etc.

L'ouvrage présenté aujourd'hui fait largement état de ces possibilités. Il y a tout un champ d'activités dont les limites n'apparaissent pas encore et dans lequel l'apport que constitue l'analyse des tâches, comme d'ailleurs toute autre approche rationnelle de ces questions, représente un progrès certain.

C'est pourquoi il est indispensable que les milieux préoccupés des problèmes que pose le travail de l'homme dans la société contemporaine puissent être informés des différentes voies qui s'ouvrent à eux pour faciliter leurs actions.

C'est ce à quoi a voulu contribuer la Haute Autorité en présentant cette étude, sans néanmoins vouloir prendre position dans un débat qui reste largement ouvert et qui suscitera encore bien des controverses. La Haute Autorité souhaite que les partisans et adversaires de ces méthodes ne voient dans la publication de cet ouvrage — qui n'engage d'ailleurs que son auteur — qu'une contribution en vue d'éclairer le débat. Quelles qu'en soient les suites, l'analyse des tâches et la qualification du travail forment certainement un jalon dans la voie de la compréhension des règles complexes qui régissent les rapports entre le travailleur et la tâche qu'il accomplit.

La Haute Autorité tient à remercier l'auteur de cette étude, M. Hans Pornschlegel, ainsi que les experts et représentants des organisations professionnelles qui ont bien voulu apporter leur concours à l'élaboration du plan de l'étude, puis contribuer à la mise au point du texte définitif.

F. Vinck

Directeur général

Direction générale « Problèmes du travail,
assainissement et reconversion »

INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, des méthodes d'examen analytique du travail humain se sont répandues dans les pays industriels occidentaux. Cette constatation vaut notamment pour certaines branches d'activité ressortissant à la Communauté européenne du charbon et de l'acier.

Ces méthodes sont devenues l'affaire de spécialistes. Les parties aux conventions collectives de salaires elles-mêmes font largement appel à des experts lorsqu'il s'agit du règlement contractuel de ces questions. Il semble que dans le domaine important de l'analyse du travail humain et de la rémunération, il n'y ait que des spécialistes possédant une connaissance étendue et une expérience approfondie, ou bien des non-spécialistes dont les connaissances sont, à vrai dire, assez limitées.

Cet ouvrage s'adresse avant tout aux employeurs, aux travailleurs et à leurs organisations. Il voudrait combler la lacune qui a existé jusqu'à présent dans l'information de base et fournir une vue générale accessible, bien que non exhaustive, des progrès, des méthodes et des problèmes dans le domaine considéré. Il vise à documenter les personnes qui n'ont pas à débattre couramment de ces sujets, mais qui ont néanmoins besoin, dans leur profession, d'une information de base en la matière.

Le plan que nous avons adopté consiste dans l'exposé succinct des raisons qui ont conduit au développement de l'analyse des tâches et de la qualification du travail ; nous donnons ensuite les principes généraux des méthodes, illustrées par quelques diagrammes et tableaux. Enfin, nous décrivons divers systèmes considérés comme essentiels ou typiques par les associations nationales d'employeurs et par les syndicats. Nous donnons aussi, en conclusion, un exposé comparatif des traits caractéristiques des différentes méthodes.

Cet ouvrage n'entend pas s'immiscer dans les discussions entre les parties aux conventions collectives. Il ne vise qu'à fournir à un cercle élargi de lecteurs des éléments pour l'appréciation comparative des questions soulevées. Par la présentation systématique du texte, nous avons voulu en faire une vue d'ensemble, d'accès facile, qui se limite à l'essentiel.

Le spécialiste qui s'attache aux questions de l'analyse des tâches et de la qualification du travail se réfère, pour sa part, à la documentation spécialisée. Nous ne pourrions lui offrir ici que quelques indications supplémentaires sur l'évolution de ces questions au sein de la Communauté européenne du charbon et de l'acier et dans les industries comparables des États-Unis et de la Grande-Bretagne.

CHAPITRE I

RAISONS ET CIRCONSTANCES DE L'EXAMEN ANALYTIQUE DU TRAVAIL HUMAIN

Dans de vastes domaines de l'économie et de la gestion des pays industrialisés, des méthodes d'examen analytique du travail humain se sont affirmées. Au premier plan, on retrouve, utilisées sous de multiples formes, l'analyse des tâches et la qualification du travail.

Bon nombre de raisons ont contribué au développement de ces auxiliaires. Les principales sont données ci-après de manière succincte.

1. La division du travail et l'évolution technique des tâches

Le développement de l'économie politique moderne ne peut être imaginé sans le système de division poussée du travail qui a abouti à la spécialisation diversifiée des emplois et des activités dans tous les domaines de l'économie et de la gestion. Ce système a d'ailleurs permis la production en série décrite déjà par Adam Smith dans l'exemple célèbre de la fabrication des épingles.

Le processus de division et de répartition du travail se poursuit dans des directions variées.

Il conduit alors à plusieurs degrés d'*expérience* professionnelle et de *formation* générale ou spécialisée plus ou moins intensives suivant les cas. Certaines exigences, naguère peu importantes, acquièrent de la signification : par exemple, pour des tâches dont les caractéristiques essentielles tiennent aux responsabilités assumées, à la tension nerveuse et mentale ou aux sujétions du milieu de travail.

Ces exigences ne peuvent être intégrées sans autre formalité dans les concepts traditionnels de la hiérarchisation des activités.

Les entreprises et les administrations doivent faciliter l'adaptation des travailleurs à cette évolution. L'inverse est également vrai. Les exigences

du travail doivent correspondre autant que possible aux qualités et aux aptitudes des travailleurs, c'est-à-dire à leur qualification. Si l'on ne veut pas laisser le hasard résoudre ces problèmes, il faut disposer de critères méthodiques qui caractérisent suffisamment les exigences d'une fonction. Nous trouvons ici le point de départ d'un examen analytique du travail humain.

2. Politique d'affectation de la main-d'œuvre dans l'entreprise et dans l'économie

Compte tenu de l'évolution signalée, il devient de plus en plus difficile de placer « the right man in the right place ». Le progrès technique accentue la différenciation des exigences et des conditions de travail. Mais l'entreprise ne dispose d'aucun moyen méthodique d'éclairer la question si elle ne recourt pas à un examen analytique. Comment le service du personnel d'une grande entreprise ou d'une grande administration pourrait-il déterminer si des travailleurs sur le point d'être engagés remplissent en fait les conditions requises pour les postes de travail à conférer, s'il ne dispose pas d'indications précises en la matière ?

Seule une description suffisamment détaillée des différentes occupations et de leurs exigences peut fournir des indications et des données concrètes. A cet égard, la description des tâches et des exigences des divers postes, description élaborée dans le cadre de l'analyse des tâches et de la qualification du travail, est un auxiliaire étonnamment fidèle et stable.

Dans certains pays, la politique économique est dirigée ou influencée par des organismes centraux et la politique salariale est orientée vers des objectifs à prédominance économique : la tendance y est de structurer l'analyse des fonctions de manière qu'elle corresponde aux préoccupations majeures de la politique d'affectation de la main-d'œuvre. Tel fut, par exemple, l'objectif du système néerlandais de classification. Des analyses systématiques fournissent alors des normes d'évaluation pour les exigences principales. Celles-ci peuvent s'exprimer en partie par des cotes lorsqu'il s'agit par exemple de la durée de la formation, du poids des produits à manipuler, des températures à supporter, du niveau du bruit ambiant et d'autres éléments de ce genre.

Aux États-Unis et aux Pays-Bas, on a cherché à utiliser de telles analyses méthodiques des activités à des fins d'orientation professionnelle et de placement par les offices du travail, de même que pour certains objectifs de la médecine du travail.

Le Bureau international du travail a, lui aussi, élaboré une description

et une classification des tâches à caractère international, en vue de faciliter la mobilité des travailleurs entre les pays.

3. La rationalisation de la rémunération par les méthodes analytiques

La hiérarchie sociale traditionnelle dans les entreprises est rarement en parfaite concordance avec la valeur économique des postes de travail ou avec leurs exigences caractéristiques. Certes, le marché de l'emploi exerce une action fréquente sur les structures salariales au sein même des entreprises. L'harmonisation des rémunérations avec les conditions du marché se fait en corrigeant les salaires soit individuellement, soit pour le groupe dans lequel se manifeste une pénurie de main-d'œuvre.

En général, les tentatives faites pour concilier les conceptions sur la hiérarchie des postes de travail et les exigences du marché de l'emploi n'aboutissent que pour une courte période. Ou bien on adapte l'ensemble de la structure salariale de l'entreprise aux conditions du marché de l'emploi — quoique celles-ci ne soient pas très rationnelles — ou bien on doit rechercher des normes permettant d'établir un rapport entre les salaires relatifs, la difficulté des exigences et le salaire minimum imposé par le marché de l'emploi. Ces tentatives ont conduit aux méthodes de *qualification du travail*. Ce sont des systèmes d'analyse approfondie et détaillée des tâches selon leurs exigences et leurs difficultés qui fournissent des éléments pour l'appréciation de la relativité des salaires. Pour concrétiser davantage ces éléments, les analyses et les appréciations sont souvent classées à l'aide de cotes numériques.

4. Autres considérations

L'examen analytique du travail humain peut servir à des fins diverses. Il peut être utile à l'élaboration d'un programme systématique de formation dans l'entreprise. Il permet aussi de mieux préciser les organigrammes et facilite la détermination des promotions possibles. Aux médecins et aux psychologues industriels, l'analyse des tâches et la qualification du travail offrent de multiples indications de référence dans des domaines variés, allant de la sélection des aptitudes au dépistage des causes éventuelles de dommages physiques ou psychiques. On peut rationaliser l'affectation de la main-d'œuvre ou mettre au point un programme à long terme de relève professionnelle. Les modifications techniques apparaissent plus clairement grâce à une meilleure connaissance des postes de travail et l'on en voit mieux les répercussions sur le personnel. Lors de l'initiation de nouveaux embauchés, la description exacte des tâches donne des indications précises

sur la formation et le perfectionnement sur place. On peut également recourir à l'analyse des fonctions pour faciliter la recherche du personnel de réserve indispensable, car elle permet de comparer les exigences dominantes. Des analyses soigneusement établies permettent aussi de trouver des améliorations appréciables dans l'organisation et la distribution du travail.

CHAPITRE II

L'ANALYSE DES TÂCHES

1. Notions et principes de base de l'analyse des tâches

Sur la notion d'analyse des tâches, les divergences d'opinion sont minimales.

Ainsi, par exemple, une conférence de l'O.E.C.E. ⁽¹⁾ a donné comme définition :

« L'analyse des tâches est une méthode consistant à :

1. Décomposer les faits relatifs à un emploi de manière à déterminer les parties composantes de cet emploi ainsi que les qualités requises du travailleur appelé à l'occuper ;
2. Consigner ces renseignements sous une forme pratique et aisément utilisable. »

La définition de la « Gesellschaft für Arbeitswissenschaft » ⁽²⁾ (Société pour la science du travail) est analogue :

« Analyse d'un emploi et consignation des résultats selon :

- le but,
- la structure,
- le processus,
- les moyens mis en œuvre,
- les connaissances requises,
- les connaissances apportées,
- les capacités et les responsabilités. »

⁽¹⁾ O.E.C.E. (Organisation européenne de coopération économique) : *L'analyse des tâches, instrument de la productivité*, Paris, 1956, p. 15.

⁽²⁾ Gesellschaft für Arbeitswissenschaft : *Arbeitswissenschaftliche Begriffe*, tome I, Mayence, 1964, p. 2 et 3.

Dans cet ouvrage, nous suivons la seconde définition. Les informations recueillies ainsi que leur présentation sont ordonnées en fonction du but de l'analyse.

Toute analyse des tâches comporte donc deux stades essentiels :

1. Il importe d'abord de recenser et de décrire les données et les activités d'un emploi selon des aspects déterminés : c'est la *description des tâches*.
2. Il faut analyser les exigences correspondantes. Ce stade sera appelé *l'analyse des exigences du travail*.

On peut procéder de diverses manières à l'analyse des exigences du travail. Souvent, on choisit une forme codifiée utilisant des symboles déterminés pour divers critères et niveaux d'exigences.

En général, dans l'analyse des tâches, on distingue trois notions différentes, qu'une conférence de l'O.E.C.E. a définies comme suit (fig. 1) :

1. *La tâche* (alem. : Arbeitsfunktion, Tätigkeit; angl. : task) : « Dans le cadre d'un emploi, toute opération ou fonction importante qui requiert un effort physique ou mental en vue d'atteindre un but spécifique ».
2. *Le poste de travail* (alem. : Arbeitsplatz; angl. : position) : « Ensemble des tâches nécessitant les services d'une seule personne ».
3. *L'emploi* ou « profession » (alem. : Arbeit; angl. : job) : « Groupe de postes de travail identiques quant aux tâches significatives et d'importance majeure qu'ils comportent »⁽¹⁾.

Ces notions ne se distinguent pas très clairement les unes des autres, mais elles permettent une délimitation suffisante des composantes de l'emploi.

Dans l'industrie, on envisage le plus souvent l'analyse des postes de travail. Dans les systèmes de classification des emplois et professions, de même qu'en matière d'orientation professionnelle, c'est la notion d'emploi (job) qui prédomine.

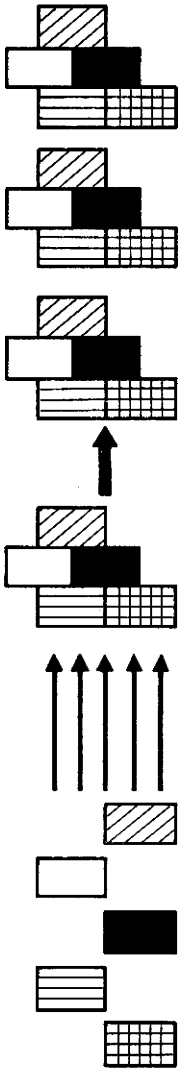
2. La description des tâches et l'analyse des exigences, fondements de l'analyse des tâches

Une analyse des tâches n'aurait pas de sens si elle ne s'appuyait pas sur l'observation précise et l'examen du travail.

⁽¹⁾ O.E.C.E. : *L'analyse des tâches, instrument de la productivité*, Paris, 1956, p. 19.

FIGURE 1

LES ÉLÉMENTS DE L'ANALYSE DES TÂCHES



Emploi (job)

Groupes de postes de travail caractérisés par des tâches essentiellement similaires

Poste de travail (fonction)

Totalité des tâches exercées par un seul individu

Tâche (activités)

Opérations élémentaires ou étapes essentielles d'un travail

La description des tâches est particulièrement importante pour leur analyse. Elle doit être adaptée aux buts spécifiques de cette analyse. La plupart des formes de la qualification du travail réclament également des descriptions précises des tâches afin de mieux caractériser et évaluer leurs exigences.

La description des tâches en vue de leur analyse présente des traits communs avec celle opérée lors de la qualification du travail, traits que nous ferons ressortir ultérieurement.

a) *Principes de la description des tâches et des exigences du travail*
(figure 2)

Il existe de nombreuses formes et nuances de description des tâches. Une description des tâches doit apporter les réponses aux questions suivantes (se rapportant à chacune des tâches analysées) ou à une partie de ces questions :

- | | |
|--|--|
| 1. En quoi consiste le travail ? | Portée du travail
Objet du travail
Genre de travail
Domaine de l'emploi
Activité |
| 2. Où se déroule-t-il ? | Atelier, lieu de travail |
| 3. Avec quoi travaille-t-on ? | Moyens de travail et d'exploitation |
| 4. Comment travaille-t-on ? | Processus et méthode de travail |
| 5. Dans quel but travaille-t-on ? | But du travail, rôle de ce travail dans le complexe de production |
| 6. Pourquoi travaille-t-on ainsi ? | Raison du processus ou de la méthode de travail choisie |
| 7. Quelles en sont les responsabilités ? | Attributions, limites supérieure et inférieure dans la structure de l'entreprise |
| 8. Époque, fréquence et durée du travail ? | Durée
Répartition dans le temps
Fréquence de certains travaux
Travail d'équipe |

L'analyse des exigences découle de la description du travail. Elle doit fournir les réponses aux questions suivantes, qui sont importantes pour le jugement et l'appréciation des éléments du travail :

FIGURE 2

LES PHASES DE L'ANALYSE DES TÂCHES

L'ANALYSE DES TÂCHES
est conditionnée par le but

<p>Description de la tâche</p>	<p>Quoi Où Avec quoi Comment A quelle fin Pourquoi A quel effet Quand Combien de temps Combien de fois</p>
<p>Analyse des exigences</p>	<p>Exigences Difficultés Intensité</p>
<p>Caractéristiques de la réponse</p>	<p>Symboles</p>

Quelles sont les exigences ?	Critères retenus
Difficulté, niveau, intensité de ces exigences ?	Particularités de forme, niveau et intensité des exigences.

En plus des réponses généralement écrites à ces questions, on utilise souvent un code de chiffres et de lettres pour désigner de façon uniforme des éléments comparables.

Il y a certaines règles de rédaction pour la description des tâches, valables indépendamment du but et de la portée de l'analyse des tâches ou de la qualification du travail. Une description des tâches doit être :

- *détaillée et complète*
pour faire ressortir exactement les particularités et circonstances d'exécution du travail nécessaires pour juger et apprécier les exigences selon leur nature, leur intensité et éventuellement leur durée ;
- *univoque et sans méprise possible*
pour éviter les confusions, exagérations et erreurs de jugement ;
- *intelligible et objective*
pour donner, même aux non-spécialistes, une image aussi claire que possible du travail analysé et ne pas émettre à priori des jugements de valeur.

Il est recommandé de distinguer soigneusement les tâches essentielles et de leur donner une dénomination abrégée.

La description des tâches et l'analyse des exigences doivent être dégagées de tout jugement de valeur. Le jugement de valeur est du ressort de la qualification ou de la caractérisation, stade particulier des méthodes d'analyse des tâches et de qualification du travail.

Certaines méthodes d'analyse des tâches contiennent des directives précises sur la description des différentes tâches ou opérations.

La figure 3 résume un modèle type de description des tâches établi par l'Office national du travail des Pays-Bas (1). Il illustre l'application des principes de description des tâches et d'analyse des exigences pour un poste de travail que l'on rencontre dans tous les ateliers de réparation en sidérurgie et dans l'industrie charbonnière.

(1) *Handboek van het Rijksarbeidsbureau, Handleiding voor de Functieanalyse*, La Haye, 1954.

FIGURE 3

FORMULAIRE D'ANALYSE DU POSTE DE TRAVAIL — FONCTION

1. *Désignation du poste de travail :*
Tourneur sur métaux

2. *Nombre d'ouvriers exerçant cette fonction :*
M. 6 V.O. Mj. 0 Vj. 0

3. *Autres désignations de la fonction :*

4. *Code de classification :* 5 B tmanh

5. *Numéro :*

6. *Nom de l'entreprise :*
N.V. « De Elevator »

7. *Adresse :*
Larikshoven, Mokerweg 30-32

8. *Nature de l'entreprise :*
Atelier de réparation d'engins de transport

9. *Service dans l'entreprise :*
Atelier mécanique

10. *Nom de l'analyste :* 11. *Nom du chef d'atelier :* 12. *Date de l'analyse :*
4-12-1953

13. *Relation avec d'autres postes de travail :*

a) Est placé sous la direction et la surveillance générales/permanentes de :
contremaître (atelier de tournage)

b) Est placé à la tête de 0 ouvriers. Fonctions :

c) Peut être remplacé par : 0

d) Peut venir de : 0

e) Peut accéder à la fonction de : contremaître (atelier de tournage)

14. *Formation :*

a) Théorique : École professionnelle, ajusteur

b) Pratique : 4 ans.

15. *Description succincte de la fonction correspondant au poste de travail :*
Usiner ou fabriquer sur un tour d'après un dessin des pièces pour grues, telles que : paliers, bagues, tiges filetées, boulons, arbres, etc.

16. *Matériaux :*
Pièces de fonderie en fer ou en bronze non usinées, barres rondes, à six pans ou à quatre pans, en acier ou en cuivre, en tôle d'acier.

17. *Outillage :*
Dessin, tableaux ;
Outils tranchants tels que tourneurs, forets, dégorgeoirs, tarauds, etc. ;
Instruments de mesure tels que compas d'épaisseur, pieds à coulisse, indicateurs à cadran, micromètres, gabarits, etc. ;
Outils accessoires tels que marteaux en bois, marteaux d'établi, clefs à écrous, limes, affloirs, etc. ;
Dispositifs d'immobilisation tels que tendeurs à boulons, équerres, etc.
Équipement :
Lunettes de protection.

18. *Machines :*
Tour (J.A.C.O., Turntown, hauteur des pointes au-dessus du chariot, 370 mm, hauteur des pointes dans le coude d'échancrure, 500 mm, longueur entre pointes, 1 500 mm). Accessoires du tour : Mandrin à quatre griffes indépendantes, mandrin à centrage automatique, verrou d'entraînement, différents tocs, lunette mobile, lunette fixe, appareils d'affûtage électriques, meules électriques.

19. *Description du poste de travail :*

1. Étudier le dessin (3-5 %)

2. Mettre la pièce en place (3-10 %)

3. Affûter les outils (3-5 %)

4. Fixer les outils (2-5 %)

5. Régler le tour (3-5 %)

6. Actionner le tour (2-70 %)
(Tournage et dressage : faire tourner la broche et enclencher le mouvement longitudinal et/ou le mouvement transversal. Dès que la pièce a été usinée sur toute la longueur prévue par le dessin, arrêter les mouvements longitudinal et/ou transversal. Tandis que la pièce continue à tourner, ramener le chariot longitudinal ou trans-

versal au point de départ à l'aide d'une manivelle ou d'un volant de manœuvre. Mesurer à intervalles réguliers, le tour étant à l'arrêt, la pièce, par exemple avec un pied à coulisse. Au début du tournage, déterminer au jugé la position de l'outil. Vers la fin de l'usinage, mesurer la pièce à l'aide d'un micromètre et régler l'outil avec précision à l'aide d'un nonius. Selon l'état de surface exigée, faire tourner la pièce à grande vitesse et l'usiner au pianoir puis éventuellement la polir à la lime extra fine, la meule électrique ou la toile émeri.)

7. Entretenir le tour (1-5 %).

20. *Remarques :* néant.

b) *Les exigences de travail analysées*

Une conférence internationale d'experts en qualification du travail s'est mise d'accord, en 1950, sur ce que l'on a appelé le schéma de Genève des critères essentiels. Les critères généraux qui ont été retenus (catégories d'exigences) sont à la base de presque toutes les méthodes d'analyse des tâches et de qualification du travail. Ce sont :

1. les aptitudes intellectuelles,
2. les aptitudes physiques,
3. la responsabilité,
4. les conditions de travail (ambiance),

complétés par les éléments

1. aptitudes professionnelles,
2. effort.

Ces critères sont décrits en détail dans le chapitre sur la qualification du travail.

Il est parfois nécessaire, à certains points de vue, de subdiviser ou de compléter ces critères. En matière de médecine et de psychologie du travail, l'attention se porte sur d'autres éléments que ceux qui intéressent l'organisation de l'entreprise. L'examen sera orienté différemment et les critères seront autres que ceux devant servir en matière d'organisation de l'entreprise ou comme point de départ de la qualification du travail.

Les exigences retenues peuvent donc varier selon les méthodes.

Ceci vaut notamment pour les critères de responsabilité. Par ailleurs, certains critères psycho-sociaux passent au premier plan dans quelques méthodes qui mettent l'accent sur le mode de travail (par exemple, travail en groupe ou en isolé). D'autres systèmes, appelés à fournir des indications pour la sélection des aptitudes individuelles, reposent davantage sur des critères physiologiques tels que l'acuité visuelle et auditive. Ils tiennent compte également de certaines exigences nettement psychologiques comme par exemple les rapports obligés avec l'entourage, la confiance en soi, le dynamisme.

3. Les critères d'appréciation des exigences du travail

Toute analyse des tâches doit recenser les exigences inhérentes à une activité de telle manière que des comparaisons soient possibles. Il peut s'agir, en l'occurrence, de comparaisons portant sur la formation profes-

sionnelle requise, ou bien sur les aptitudes organisatrices ou sociales exigées du titulaire d'une fonction.

Mais des comparaisons ne sont possibles que lorsque des réponses comparables sont « provoquées » par une normalisation poussée des questions et des définitions utilisées. Dans cet ordre d'idées, nous trouvons dans presque toutes les méthodes d'analyse des tâches, outre les définitions des critères, des définitions ou descriptions de divers niveaux d'exigence au sein de chaque critère.

Il peut s'agir ici de définir le niveau de certaines exigences, comme le signale Nutzhorn dans son *Précis de l'analyse des tâches* (1) :

« 33 *Sens esthétique*

1. Le travailleur doit posséder des facultés de goût et de jugement très sûres et un sens de l'harmonie, des formes et des compositions de couleurs ;
3. Un jugement esthétique certain est requis ;
5. Une faculté de jugement esthétique suffisante est nécessaire ;
7. Un jugement esthétique des formes et des couleurs n'est demandé que très rarement ;
9. Le jugement des formes et des couleurs n'intervient pas. »

Les chiffres ci-dessus sont reportés sur une carte à perforation marginale.

Il est également usuel de caractériser de telles exigences par référence à des « fonctions types ». Ainsi, par exemple, le critère 9 de la méthode néerlandaise d'analyse des tâches de l'Office national du travail des Pays-Bas (2) précise :

« 9 *Attention diffuse* : Dans l'attention diffuse, la réflexion porte de manière uniforme et simultanée sur plus d'un élément.

Fonctions types :

degré 2 : fileur, receveur de tramway, tisseur sur métier à tisser automatique, garçon de café ;

(1) Nutzhorn, H., *Leitfaden der Arbeitsanalyse*, Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Conseil de rationalisation de l'économie allemande), Bad Harzburg et Francfort, 1964, p. 96 et 97.

(2) *Handboek van het Rijksarbeidsbureau, Handleiding voor de Functieanalyse*, La Haye, 1954, p. 29.

- degré 3 : agent de la circulation, conducteur de grue, ... cuisinier, ...
conducteur de tramway, ... ;
- degré 4 : chauffeur, pilote de port, opérateur cinéaste (prise de
vues). »

Ces éléments doivent faciliter le jugement de l'analyste et fournir une commune mesure.

4. Buts de l'analyse des tâches

Il existe diverses formes d'analyse des tâches poursuivant des buts distincts. Ce sont surtout :

- *l'analyse des postes de travail*, qui ne considère que les postes de travail existants ;
- *l'analyse des emplois* (Job Analysis), qui se rapporte à des emplois semblables ou comparables de différents postes de travail ;
- *l'analyse des professions*, qui sert de base à l'établissement des profils de fonctions et à l'orientation professionnelle.

Ces analyses s'appuient sur les notions de tâche, de poste de travail et d'emploi présentées p. 18. L'analyse des professions se base sur l'examen d'emplois apparentés (jobs).

Dans le langage courant, on ne fait pas toujours de distinction stricte entre la qualification analytique du travail et l'analyse des tâches. Quand la qualification du travail est souvent employée pour l'évaluation des postes de travail en vue de leur rémunération relative, elle ne prend alors en considération que les éléments qui paraissent décisifs pour la rémunération. Il est fréquent également que l'on tire des études de qualification du travail des conséquences ou des enseignements pour l'organisation du travail elle-même, l'affectation, la médecine du travail, la sécurité.

En fait, la différence entre la qualification du travail et l'analyse des tâches est que la qualification du travail, qui part de l'analyse des tâches ou de l'emploi, permet d'évaluer les différents travaux et postes de travail et de les classer les uns par rapport aux autres. Par contre, l'analyse des tâches est — par définition — uniquement une méthode d'analyse et de description des tâches adaptable aux divers objectifs que l'on désire poursuivre.

C'est également la raison pour laquelle l'agencement d'une méthode d'analyse des tâches dépendra essentiellement du ou des buts envisagés.

Le mode de description des tâches, le choix des exigences à examiner, leur codification éventuelle, prendront alors des formes différentes.

Pour les diverses applications possibles de l'analyse des tâches, on note, parmi les programmes évoqués à la conférence de l'O.E.C.E. de 1955 (1) :

- *Élaboration d'un système de classification des emplois ou des professions*, comme c'est le cas par exemple aux États-Unis ainsi qu'aux Pays-Bas.
- *Recrutement et sélection de la main-d'œuvre* dans diverses branches de l'économie par la description exacte et la caractérisation des qualités requises du titulaire du poste de travail.
- *Élaboration d'un programme de sécurité industrielle*. Une analyse des tâches peut fournir des données exactes sur les sources de danger et les risques d'accident pour les travailleurs. Elle offre aux responsables de la sécurité du travail bon nombre d'éléments repères et d'indications systématiques.
- *La qualification du travail*, qui s'appuie sur l'analyse des tâches.
- *L'orientation professionnelle* obtient, par l'analyse des tâches, des informations précises sur les exigences requises des travailleurs.
- *Les transferts et promotions* peuvent être clairement déterminés sur la base de l'analyse des tâches.
- *Les possibilités d'emploi de personnes atteintes d'invalidité physique* apparaissent mieux par l'analyse des tâches.
- *L'utilisation optimale de la main-d'œuvre disponible* est facilitée par la vue d'ensemble dégagée par l'analyse des tâches.
- La détermination exacte de la portée du travail et de son processus pourra être utile dans divers cas, tels la *désignation du personnel de réserve* ou *l'initiation* de nouveaux engagés.
- La description des *postes adjacents* au poste considéré dans la hiérarchie de l'entreprise donne des informations sur les attributions en matière de contrôle et de surveillance, les questions d'interdépendance des postes étant parfois épineuses dans la pratique.
- La *délimitation des compétences* est particulièrement difficile dans les grosses entreprises à système d'organisation complexe. L'analyse des tâches oblige à la détermination exacte des compétences et responsabilités effectives.
- Pour les *programmes de formation* externes ou internes à l'entreprise, l'analyse des tâches fournit des indications précieuses. Elle dégage les emplois et les exigences à mettre au premier plan dans ces programmes.

(1) O.E.C.E. : *L'analyse des tâches, instrument de la productivité*, Paris, 1956, p. 15 et 16.

5. L'application pratique de l'analyse des tâches

a) *L'analyste des tâches et sa position dans l'organisation de l'entreprise*

Lorsque l'on instaure ou que l'on applique un programme d'analyse des tâches, la première question touche la personne chargée de cette analyse. C'est l'*analyste des tâches* (les Américains l'appellent « Job Analyst » ; les Allemands : « Arbeitsanalytiker »).

Les qualités essentielles au rôle d'analyste des tâches sont :

- l'aptitude pour les observations requises ;
- l'aptitude à mémoriser ces observations, saisir rapidement les éléments essentiels des machines et processus et les juger en fonction des exigences du travail ;
- l'art de s'exprimer avec concision ;
- l'aisance dans les contacts humains au sein de l'entreprise.

Lors du choix des analystes, la qualification n'est pas le seul élément à considérer. Il est plus important de déterminer leur position dans l'*organisation de l'entreprise*. La fonction d'analyste des tâches devra toujours être rattachée à la direction et située dans la hiérarchie de l'entreprise de telle manière que son titulaire puisse, avec une autorité suffisante, en assumer les charges.

Le rattachement administratif de l'analyste des tâches dans l'entreprise dépendra surtout du but visé par l'analyse. Ainsi, l'analyste des tâches chargé d'un programme de sécurité industrielle sera généralement rattaché au service de sécurité de l'entreprise.

Dans d'autres cas, un lien de dépendance ou de coordination avec le service du personnel de l'entreprise sera la solution.

Lors des analyses de tâches en vue de la qualification du travail, il est généralement de règle de confier l'analyse à des commissions paritaires. L'analyste des tâches participe alors aux travaux de la commission ou bien est remplacé par celle-ci.

b) *Sources d'information*

Il y a quatre sources essentielles d'information :

1. Le *questionnaire* sur les principaux éléments d'une tâche déterminée ou d'un emploi déterminé. Celui-ci fournit des données importantes, mais qui ne suffisent pas. Il est difficile d'établir un questionnaire qui recense toutes les informations nécessaires et les personnes interrogées

n'ont le plus souvent ni le temps ni la pratique nécessaire pour remplir correctement un tel questionnaire.

2. *L'observation personnelle des opérations en cours.* — L'observation personnelle des opérations fournira les réponses à diverses questions touchant la description du travail. L'observation personnelle du processus de travail est la source la plus importante d'informations sur les postes de travail et, de ce fait, la base pour le jugement, c'est-à-dire l'appréciation de certains aspects touchant le poste de travail ou l'emploi.
3. *Interview des personnes compétentes.* — Le travailleur, ses chefs et les titulaires des postes voisins ont une connaissance très précise des tâches que le poste comporte. Le supérieur immédiat doit être consulté tout particulièrement.
4. *Combinaison de l'observation et de l'interview.* — Il est recommandé d'utiliser une méthode qui combine l'observation personnelle du poste avec des interviews méthodiques pour s'assurer d'une description aussi exacte et complète que possible de l'occupation et de ses tâches connexes.

Des informations complémentaires selon l'objectif de l'analyse peuvent être trouvées aux sources suivantes :

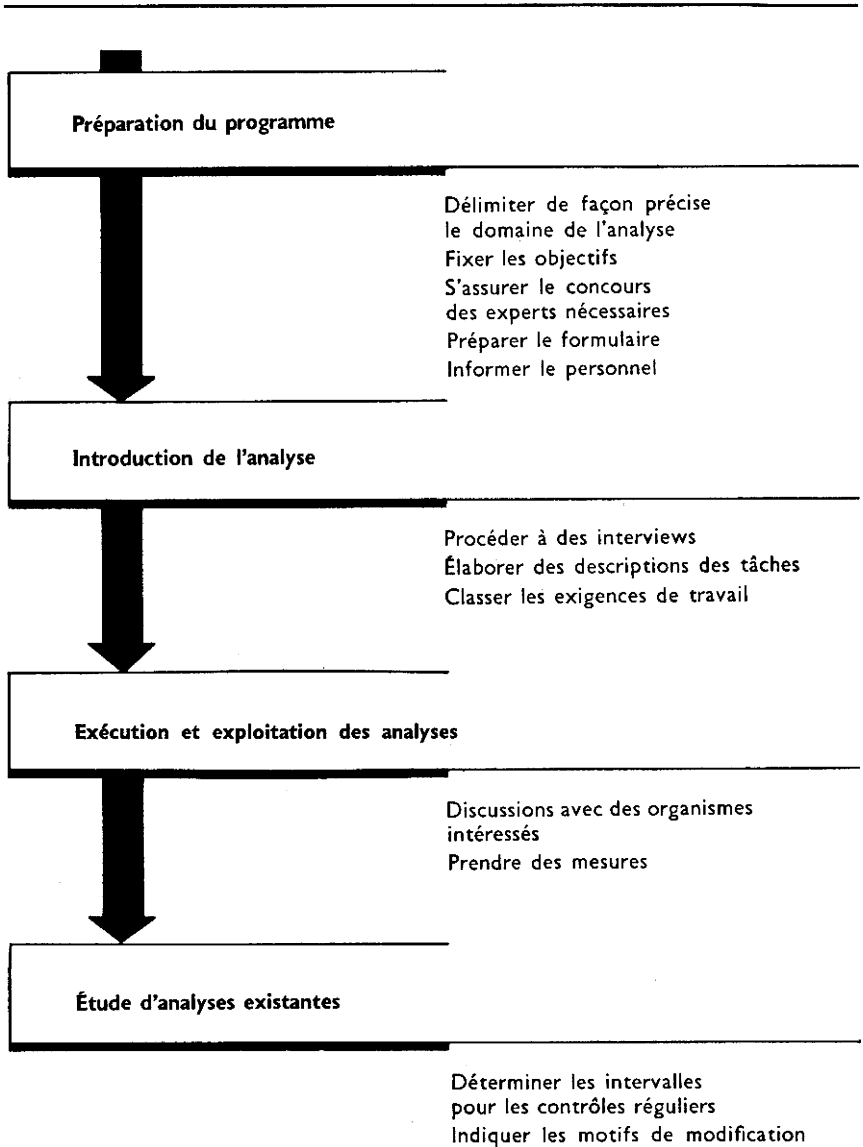
- schéma de l'organisation de l'entreprise,
- organigrammes,
- statistiques du personnel,
- catalogue des tâches,
- conventions collectives de salaires avec barèmes ou catégories professionnelles,
- programmes de formation,
- profils de fonctions,
- documentation, non soumise au secret professionnel, du médecin de l'entreprise,
- certaines études du travail,
- consignes de prévention des accidents,
- statistiques d'accidents,
- consignes de travail,
- directives de l'entreprise,
- manuels d'entretien.

c) *Préparation et exécution d'un programme d'analyse des tâches* (figure 4)

La *préparation d'un programme d'analyse des tâches* nécessite d'importants travaux préliminaires. Il faut d'abord définir exactement la portée

FIGURE 4

LES ÉTAPES D'UN PROGRAMME D'ANALYSE DES TÂCHES



de l'analyse en vue de laisser de côté ce qui n'est pas nécessaire. Mais l'essentiel doit être recensé. Les buts visés doivent être fixés et délimités avec précision. On peut se référer aux objectifs qui ne seront vraiment concrétisés que dans une phase ultérieure du programme d'analyse des tâches et structurer ainsi ce programme. La préparation réclame la collaboration de spécialistes des secteurs intéressés de l'entreprise. Pour donner de bons résultats, une analyse des tâches demande des formulaires soigneusement préparés et éprouvés. On choisit les questions en vue du but à atteindre. Ces questions, du genre de celles des p. 20 et 22, auront un caractère général ou seront adaptées à certains groupes de postes ou d'emplois. Pour éviter que l'analyse des tâches ne se heurte à l'hostilité du personnel, elle doit faire en temps utile l'objet d'une information globale, la délégation syndicale des travailleurs doit y apporter son concours.

Le programme d'analyse des tâches peut alors démarrer. Dès ce moment, les documents de l'entreprise utiles à l'analyse doivent pouvoir être consultés.

Le stade suivant est l'interview de l'agent de maîtrise dont dépend le poste. C'est là qu'il faut s'attendre à trouver les renseignements les plus sûrs. Les caractéristiques de l'organisation du poste de travail (par exemple son analogie avec d'autres postes, son coût relatif, les possibilités d'avancement qu'il offre, la nature des directives à l'égard de ce poste) peuvent être recensées à ce moment avec exactitude.

Lors de l'interview du travailleur occupant le poste, questions et observations vont de pair. Nutzhorn ⁽¹⁾ recommande la procédure suivante :

- présentation du travailleur par son supérieur ;
- conversation préliminaire de prise de contact avec mention du but de l'enquête ;
- vérification des caractéristiques de l'organisation du poste de travail ;
- vérification du domaine d'activité ou des charges assumées ;
- détermination du processus de travail ;
- délimitation du domaine de responsabilité ;
- détermination des exigences du travail ;
- fin de l'entretien et remerciements à la personne interrogée.

Il peut apparaître des points douteux qui nécessiteront un supplément d'information. De nouveaux interviews et interrogatoires sont alors nécessaires.

(1) H. Nutzhorn, *Leitfaden der Arbeitsanalyse*, op. cit., p. 67-71.

La description des tâches suit les principes énoncés au chapitre II, paragraphe 2, lettre a.

Lors de la classification ou de la caractérisation des exigences du travail, il importe de comparer entre eux les niveaux attribués. A cette fin, il peut être utile d'établir des rangs, comme dans la qualification du travail par la méthode des rangs. On classe et on groupe, dans chaque critère, les différents emplois ou postes suivant leurs niveaux d'exigences. De cette façon, on parachève et on contrôle la classification par comparaison critique.

L'application et l'exploitation des résultats de l'analyse constituent le stade décisif du programme. Suivant les buts poursuivis, des entretiens avec les services concernés de l'entreprise peuvent être nécessaires dès l'achèvement de l'analyse des tâches et éventuellement déjà dans un stade antérieur. Ce sont surtout les points ci-après qui doivent être discutés dans ces réunions :

- état de l'organisation de l'entreprise ;
- structure des organigrammes ;
- possibilités de rationalisation dans l'emploi de la main-d'œuvre ;
- mesures pour l'amélioration du processus de travail et de son organisation ;
- changements possibles dans le système salarial ;
- amélioration de la sécurité du travail.

Ces réunions doivent être le point de départ de mesures systématiques, par exemple dans le domaine de la sécurité de l'entreprise, du système de formation ou d'affectation du personnel.

Un programme réalisé devient vite sans valeur lorsqu'il n'est pas constamment tenu à jour. Après un intervalle de temps plus ou moins long, il est nécessaire de vérifier les analyses existantes, même si aucune modification du contenu des tâches n'a été réclamée par les titulaires de postes ou par leurs supérieurs. Des révisions de l'analyse des tâches s'imposent particulièrement lors de la création de postes nouveaux ou de l'apparition de modifications durables dans les postes existants (surtout s'il s'agit de postes réservés aux femmes ou aux handicapés physiques). Plus la mise à jour des descriptions sera prompte, plus diverses seront les fins pour lesquelles les services du personnel et de gestion de l'entreprise pourront exploiter ces renseignements.

6. Quelques méthodes employées au sein de la Communauté

Dans les pays de la Communauté, les méthodes d'analyse des tâches ne sont pas aussi répandues que celles de qualification du travail. Nous caractérisons brièvement quelques méthodes intéressantes soit à cause de leur extension, soit à cause de leur structure.

a) *Le système néerlandais d'analyse du travail (Rijksarbeidsbureau)*

Un système a été mis au point par l'Office national de l'emploi comme auxiliaire pour l'élaboration de profils de fonctions. Ce système d'analyse des fonctions améliore aussi :

- le placement des travailleurs,
- l'orientation professionnelle,
- la classification professionnelle,
- l'élaboration de programmes de cours spécialisés,
- l'aide aux programmes de formation sur le plan de l'entreprise.

Dans l'esprit des définitions de l'O.E.C.E. (voir p. 18 et la figure 2), il s'agit de l'analyse du poste de travail, défini comme étant « une tâche ou un groupe de tâches rémunérées généralement confiées à un travailleur » et qu'une seule personne peut accomplir. Des groupes de postes égaux ou semblables forment une profession. La méthode utilise un formulaire en trois parties, dont la première est réservée à la description des tâches.

1^{re} partie : *Formulaire d'analyse des tâches*

La description des tâches dont il est question ici a déjà été traitée p. 18 et suivantes et est reproduite à la figure 3. Le formulaire se distingue par sa précision qui garantit une possibilité de comparaison de tous les éléments marquants. Il ne réclame aucun commentaire spécial. Il faut souligner les points essentiels pour l'orientation professionnelle et le placement des travailleurs : activité de surveillance, possibilités de transfert et d'avancement, renseignements à consigner lors de chaque analyse.

2^e partie : *Formulaire relatif aux exigences fonctionnelles (fig. 5)*

Cette partie est agencée selon 28 exigences à prédominance psychologique. Chacune des exigences du travail examiné se voit attribuer un rang de 0 à 4 par rapport à des exemples types, rang que l'on indique par une croix à l'endroit approprié. L'attribution des rangs 1 à 4 est commentée par l'énoncé des tâches qui justifient le classement.

FIGURE 5
FORMULAIRE CONCERNANT LES EXIGENCES FONCTIONNELLES

Désignation de la fonction :
(Tourneur)

Nom de l'entreprise :
(N.V. Elevator)

Degré 0 1 2 3 4	Aspects	Degré 0 1 2 3 4	Aspects
	I. ASPECTS STRUCTURELS		
×	1. Exactitude		D. Aspects concernant la volonté
×	2. Sens technique		18. Ordre
×	3. Sens de l'organisation	×	19. Précision
×	4. Facilités d'élocution	×	20. Dévouement
×	5. Sens social	×	21. Indépendance
×	6. Sens artistique	×	22. Initiative
	II. ASPECTS SECONDAIRES		E. Motilité
×	A. 7. Mémoire		23. Dextérité
	B. Attention	×	24. Doigté
×	8. Concentrée	×	25. Pouvoir de coordination
×	9. Distraite		F. Autres aspects
	C. Observation	×	26. Pouvoir d'adaptation
×	10. Sens du matériel	×	27. Vitesse
×	11. Sens de la forme	×	28. Aspect physique de la personne
×	12. Sens spatial		29.
×	13. Discernement des couleurs		30.
×	14. Ouïe		31.
×	15. Odorat		32.
×	16. Toucher		
×	17. Sens de la température		

Explications concernant les aspects :

1. Calculer des poulies de transmission ; calculer le réglage du traînard et le réglage transversal de la poupée dans le cas du tournage conique.
8. Surveiller constamment le tournage ; dans le cas de filetage, enclencher l'avance au moment correct.
21. Déterminer la méthode d'usinage ; choisir la méthode de montage, choisir l'outil, déterminer l'avance et l'attaque.
23. Affûter les outils ; tourner des profils.
25. Faire avancer simultanément des deux mains le support dans le cas du profilage.

FIGURE 6

FORMULAIRE CONCERNANT LES EXIGENCES PHYSIQUES

Désignation de la fonction :
(Tourneur)

Nom de l'entreprise :
(N.V. Elevator)

Opérations		Conditions de travail	
0 - 1 S'asseoir	X - 16 Manier un objet	0 - 31 Dehors	0 - 46 Endroits élevés
X - 2 Se tenir debout	0 - 17 Travailler avec les doigts	X - 32 A l'intérieur	0 - 47 Énergie rayonnante
X - 3 Marcher	X - 18 Palper	0 - 33 Ventilation non appropriée	0 - 48 Toxicité
0 - 4 Monter et descendre les escaliers	X - 19 Voir	0 - 34 Chaud	0 - 49 Objets en mouvement
0 - 5 Grimper	0 - 20 Voir des couleurs	0 - 35 Froid	X - 50 Accidents mécaniques, brûlures
0 - 6 Rester en équilibre	X - 21 Voir en profondeur	0 - 36 Changement brusque de température	0 - 51 Électrocutions
0 - 7 S'accroupir	X - 22 Parler	0 - 37 Sec	0 - 52 Travailler en équipe
0 - 8 S'agenouiller	X - 23 Entendre	0 - 38 Humide	X - 53 Travailler parmi d'autres
0 - 9 Ramper	0 - 24 Rythme de travail	0 - 39 Mouillé	0 - 54 Travailler seul
X - 10 S'incliner	25	0 - 40 Sale	55
X - 11 Soulever	26	0 - 41 Poussiéreux	56
X - 12 Porter	27	0 - 42 Malodorant	57
0 - 13 Agiter quelque chose		0 - 43 Vibrations	
0 - 14 Travailler au-dessus de la tête		0 - 44 Bruit	
0 - 15 Pédaler		0 - 45 Locaux étroits	

Explications concernant les opérations : être debout (95 %) ; marcher (5 %) ; s'incliner : régler et manipuler le tour (30 %) ; soulever et porter : pièces à usiner ou pièces de la machine jusqu'à 30 kg sur quelques mètres (5 %) ; manipuler quelque chose (85 %) ; palper : le fil des outils, apprécier des états de surface ; voir ; voir en profondeur : travail sur un tour en marche.

Explications concernant les conditions de travail : à l'intérieur (100 %) ; accidents mécaniques : dus aux pièces mobiles du tour et à l'affûtage des outils (70 %) ; travailler parmi d'autres (100 %).

3^e partie : *Formulaire relatif aux exigences physiques* (fig. 6)

Ce formulaire complète par les exigences physiques la liste des exigences d'ordre psychologique de la 2^e partie. On compte ici 48 opérations physiques et contraintes de travail, avec leurs définitions exactes. Si les exigences mentionnées sont requises, on l'indique par un X. Dans le cas contraire, on indique O. Les inscriptions sont complétées par des pourcentages de temps, des indications de poids et autres détails de ce genre.

b) *L'analyse de la sécurité dans une aciérie allemande*

Cette analyse est à la base du programme d'action du service de sécurité dans une aciérie allemande. Comme buts de l'examen centré sur la sécurité du travail, on donne ⁽¹⁾ :

- mise au point de processus de travail répondant aux conditions de sécurité ;
- dépistage des conditions et des pratiques contraires à la sécurité ;
- base d'un enseignement professionnel ;
- base de l'établissement d'un catalogue des moyens de protection.

Quelques questions président à l'analyse de sécurité ; cette analyse est assez simple :

- Où peut-on être happé ou écrasé par quelque chose ?
- Par quoi peut-on être touché ?
- Quels sont les risques de brûlures, éventuellement par des acides, et d'empoisonnement ?

Ces questions sont complétées par des indications utiles à la prévention des accidents :

- possibilités de modifications dans la technique ou l'organisation pour éviter ou réduire le danger ;
- collaboration des travailleurs occupés au poste, pour éviter les dangers.

De multiples indications supplémentaires portent sur des particularités techniques du poste. La figure 7 montre une analyse de sécurité suivant ces principes. Cette analyse est complétée par une fiche de sécurité pour chaque poste. Sur cette fiche (format carte postale) sont inscrits les

⁽¹⁾ R. Fehlauer : *Die Sicherheitsanalyse, Ein Merkbuch zu ihrer Durchführung* (Analyse de la sécurité, Manuel pratique). Édité par Hüttenwerk Salzgitter AG, sans mention d'année, et *Sicherheitsanalyse*, cahier 6, série « Arbeitssicherheit », édité par Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland (Syndicat industriel des métallurgistes de la République fédérale allemande).

EXEMPLE D'UNE ANALYSE DE SÉCURITÉ D'UNE ACIÉRIE ALLEMANDE

FIGURE 7

Analyse de sécurité		Décomposition des opérations :	Dangers :	Mesures de précaution et d'amélioration :
Activité : Fonderie III	Département : Moulage à la main	Poste de travail : No 69		
Activité : Moulage à la main	Tâche, données techniques : Formage d'un tranchant Dimensions du modèle 840 x 563 x 250 Poids brut de la pièce moulée (sans trou de coulée ni évent) 155 kg		Dangers permanents à proximité du poste de travail 1. Des ponts roulants passent continuellement au-dessus du poste de travail. 2. Des châssis de moulage déposés et remplis les uns sur les autres constituent un danger supplémentaire. 3. La circulation est gênée par le sable de moulage.	
Nombre de travailleurs : 1 ouvrier qualifié	Contremaitre : Wagner	Date : 25 mars 1963		
Observations importantes : 1. Expliquer au travailleur le but de l'analyse de sécurité. 2. Après observations minutieuses de l'activité, décomposer celle-ci dans les diverses opérations constituant et les discuter avec le travailleur. 3. Mentionner ci-dessous et dans l'ordre chronologique les différentes opérations.				
Description succincte et décomposition de l'opération : 1. Amener les châssis de moulage. 2. Mettre le modèle en place. 3. Former le demi-moule inférieur. 4. Damer le demi-moule inférieur. 5. Mettre en place le demi-moule supérieur. 6. Verser le sable de moulage. 7. Mettre en place l'entonnoir de coulée et l'évent. 8. Verser le sable de remplissage. 9. Damer le demi-moule supérieur. 10. Prévoir les trous de guidage. 11. Ouvrir le châssis et le déposer.				
1. Approvisionnement en châssis de moulage à l'aide du pont roulant. Leur accroche et décroche les châssis lui-même.	Ad 1. Des ergots détériorés sur les châssis de moulage, le mauvais accrochage de la charge, une mauvaise compréhension ou des moyens d'accrochage en mauvais état peuvent susciter des accidents graves.			Ad 1. Les ergots sur les châssis de moulage doivent être continuellement contrôlés. Formation des grutiers et des accrocheurs. Utiliser toujours les mêmes symboles. Afficher et respecter les tableaux de charge. Utiliser des moyens d'accrochage en excellent état.
2. Mise en place à la main du modèle dans le demi-moule inférieur.	Ad 2. Blessures aux pieds pouvant être causées par la chute du modèle.			Ad 2. Port de chaussures de sécurité.
3. Formage du demi-moule inférieur.	Ad 3. Lors de cette opération, des blessures par piqûres peuvent être occasionnées par de vieux clous d'armature dans le sable de moulage.			Ad 3. Lors de la préparation du vieux sable, extraire les métaux à l'aide d'un aimant.
4. Damer à la main ou à l'aide d'un fouloir à air comprimé.	Ad 4. En cas d'utilisation d'un fouloir à air comprimé, de graves blessures aux pieds peuvent être provoquées.			Ad 4. Respecter la méthode de travail correcte ; dans de nombreux cas, le fouloir peut être tenu au-dessus du genou ; porter des chaussures de sécurité.
5. Mise en place du demi-moule supérieur roulant et alignement du châssis.	Ad 5. Voir 1.			Ad 5. Voir 1.
6. Déversement du sable de moulage (à la main).				

moyens de protection et les consignes de sécurité pour le poste. La fiche, protégée des souillures, est apposée au poste de travail.

c) *La fiche de poste de travail — système allemand RKW*

Cette méthode d'analyse des tâches est le résultat des discussions d'un groupe de travail du Comité de rationalisation de l'économie allemande (RKW = Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft) ⁽¹⁾. Ses éléments essentiels ont été mis au point par des psychologues industriels. La méthode utilise une fiche perforée de format 210×297 mm (DIN A.4), sur laquelle sont consignées et codifiées les données essentielles d'un poste. Cette méthode s'appuie sur un nombre élevé d'exigences du travail, qui sont définies succinctement dans des instructions spéciales. Dans ce système, on recherche la meilleure concordance possible entre les exigences du poste et les qualités et capacités du titulaire. Les exigences du poste et les aptitudes des personnes considérées sont mises en parallèle. Dans ce but, une méthode adéquate d'appréciation du personnel est en préparation.

Les exigences requises et le profil psychologique constituent les éléments de base de cette fiche de poste de travail. Les exigences minimales et maximales pour le poste sont enregistrées et des niveaux sont définis.

Le système que nous venons d'exposer dans ses grandes lignes utilise 56 critères différents assortis de questions types et de définitions de niveaux.

Nous énumérons ci-après les diverses exigences, sans cependant en reproduire les définitions. Ces dernières concernent toujours l'amplitude possible des exigences du poste.

EXIGENCES PHYSIQUES

Constitution physique

1. Sexe
2. Age
3. Taille
4. Poids
5. Temps d'absences
6. Capacité de résistance aux facteurs ambiants en considérant spécialement :

⁽¹⁾ H. Nutzhorn : *Leitfaden der Arbeitsanalyse*, édité par le Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft, Bad Harzburg, Francfort, 1964.

- danger d'accident,
- travail aux machines,
- risque de refroidissement,
- éblouissement ou éclairage insuffisant,
- bruit, vibrations,
- gaz, fumées, odeurs, poussières, poisons,
- saleté, graisse, huile,
- eau, acide, humidité,
- conditions climatiques extrêmes

7. Exigences physiques particulières, notamment :

- sens de l'équilibre, absence de vertige lors d'escalade, se baisser, s'étendre, travailler à la verticale, s'agenouiller, s'accroupir, ramper, diviser, lever, porter, pousser, tirer, saisir, manier,
- toucher, tâter,
- rester étendu,
- marcher,
- se tenir debout,
- rester assis, être transporté

8. Travail à la journée et aux pièces

9. Prestance

Aptitudes physiques

- 10. Force musculaire
- 11. Acuité visuelle (de loin, binoculaire, corrigée)
- 12. Acuité visuelle (de près, binoculaire, corrigée)
- 13. Perception des couleurs
- 14. Acuité auditive

Maîtrise de soi

- 15. Habileté manuelle
- 16. Souplesse physique
- 17. Aptitude à apprendre les mouvements

EXIGENCES MENTALES

Aptitudes

Aptitudes mentales générales

- 18. Intelligence et vivacité d'esprit
- 19. Mémoire

20. Clarté d'esprit et logique
 21. Indépendance et esprit critique
- Aptitudes mentales particulières*
22. Facilité d'élocution
 23. Aisance à s'exprimer par écrit
 24. Connaissance des langues étrangères
 25. Habileté à négocier
 26. Connaissance des hommes
 27. Promptitude dans les opérations de calcul fondamentales
 28. Capacité d'évaluation numérique des éléments ambiants
 29. Aptitudes techniques
 - 29a. Capacité de se représenter les formes
 30. Talent d'organisation
 31. Esprit d'initiative
 32. Dons artistiques et créateurs
 33. Sens esthétique
- Penchants*
34. Attention (diffusion et faculté de transposition)
 35. Intérêt pour certaines sortes de tâches
- Connaissances*
36. Études
 37. Formation professionnelle dans l'entreprise
 38. Formation professionnelle en dehors de l'entreprise
 39. Expérience professionnelle
- Exigences quant à la volonté**
- Vitalité*
40. Endurance et persévérance
 41. Fermeté morale
- Dynamisme*
42. Ardeur et disposition au travail
 43. Rythme individuel
- Contrôle*
44. Soin et sérieux

45. Concentration

Exigences quant à la personnalité

Bases de l'influence personnelle (d'après le type structural, selon Fehlaue)

46. Rapports avec le monde ambiant

47. Confiance en soi

48. Ambition

Coefficients personnels

49. Présentation

50. Comportement envers les collègues

51. Comportement envers les supérieurs

52. Efficacité comme supérieur

53. Efficacité comme moniteur

Envergure

54. Largeur de vues

55. Maturité

56. Personnalité

Les critères employés ici se distinguent nettement de ceux du chapitre II, paragraphe 2, lettre *b*. Nous avons présenté cette méthode parce qu'on en trouve des applications aux États-Unis et aux Pays-Bas, notamment, et qu'il en est fait mention dans les publications internationales.

Le médecin du travail et le psychologue industriel doivent surtout avoir sous la main un outil utilisable. Cette méthode quelque peu simplifiée est également utilisée dans une aciérie allemande. Nous avons donné, p. 25, un exemple de critère et de sa structuration en degrés. C'est une carte perforée (fig. 8), qui permet l'exploitation rapide et la vérification des exigences données. Cette carte implique la désignation et la codification de l'amplitude respective ou portée des exigences. La fiche de poste de travail RKW permet l'enchaînement direct avec un système d'appréciation du personnel ⁽¹⁾.

Mais à ce sujet, un jugement péremptoire risquera d'être subjectif. En outre, quelques renseignements ont un caractère personnel et, pour cette raison, ils ne sont exploitables qu'avec beaucoup de précaution.

⁽¹⁾ Nutzhorn, H. : *Leitfaden der Personalbeurteilung* (Méthode d'appréciation du personnel), édité par RKW, 1965.

FIGURE 8

CARTE RKW À PERFORATION MARGINALE (RECTO)

Désignation du poste de travail :		Fiche du poste de travail														Rer.							
Espace libre réservé à la description du travail :		9	8	7	6	5	4	3	2	1	N°	Caractéristiques				Aptitudes générales							
Exigences du travail													22	Facilité d'élocution				Aptitudes mentales particulières					
Caractéristiques		N°	9	8	7	6	5	4	3	2	1					Aptitudes particulières							
Sexe		1	W	WM	N/W	M/W	M					18	Intelligence et vivacité d'esprit				Aptitudes générales						
Âge		2	14-18	18-21	21-25	25-29	30-39	40-49	50-59	60					19	Mémoire				Aptitudes générales			
Taille		3	130-139	140-149	150-159	160-169	170-179	180					20	Clarté d'esprit et logique				Aptitudes générales					
Poids		4	40-45	45-50	50-60	60-70	70-80	80-100					21	Indépendance et esprit critique				Aptitudes générales					
Temps d'absence		5	-72	-48	-36	-24	-18	-15	-12	-9	-6					22	Facilité d'élocution				Aptitudes mentales particulières		
Facteurs ambiants		6	K	Sch	St	L	Erk	Huf	Ma	O					23	Aisance à s'exprimer par écrit				Aptitudes mentales particulières			
Exigences physiques particulières		7	S	St	Be	Li	Br	He	Tr	Bu	Ro	Bal	O					24	Connaissance des langues étrangères				Aptitudes mentales particulières
Travail à la journée et aux pièces		8	Ts	Ws	Alk	Rs	Dns	O					25	Habilité à négocier				Aptitudes mentales particulières					
Prestance		9											26	Connaissance des hommes				Aptitudes mentales particulières					
Force musculaire		10											27	Arithmétique élémentaire				Aptitudes mentales particulières					
Acuité visuelle, de loin, binoculaire, corr.		11	-20	30	40	50	60	70	80	90	100					28	Représentation numérique du monde environnant				Aptitudes mentales particulières		
Acuité visuelle, à 33 cm, binoculaire, corr.		12	-20	30	40	50	60	70	80	90	100					29	Aptitudes techniques				Aptitudes mentales particulières		
Perception des couleurs		13	fut	neg	fl	at					30	Talent d'organisation				Aptitudes mentales particulières							
Acuité auditive		14	l	s	n	b	sg	SB	Vb+3	NR	Ab					31	Esprit d'initiative				Aptitudes mentales particulières		
Habilité manuelle		15											32	Dons artistiques et créateurs				Aptitudes mentales particulières					
Souplesse physique		16											33	Sens esthétique				Aptitudes mentales particulières					
Aptitude à apprendre les mouvements		17											34	Attention				Aptitudes mentales particulières					
Endurance et persévérance		40											35	Intérêt pour certaines sortes de tâches				Aptitudes mentales particulières					
Fermeté morale		41											36	Études				Aptitudes mentales particulières					
Ardeur et disposition au travail		42											37	Formation professionnelle dans l'entreprise				Aptitudes mentales particulières					
Rythme individuel		43											38	Formation professionnelle en dehors de l'entreprise				Aptitudes mentales particulières					
Soin et sérieux		44											39	Expérience professionnelle				Aptitudes mentales particulières					
Concentration		45											Structure V D S pour l'action				Compléments						
Rapports avec le monde ambiant		46											131 132 133 231 232 233 331 332 333										
Confiance en soi		47											121 122 123 221 222 223 321 322 323										
Ambition		48											111 112 113 211 212 213 311 312 313										
Présentation		49											Disposition au comportement social										
Comportement envers les collègues		50											131 132 133 231 232 233 331 332 333										
Comportement envers les supérieurs		51											121 122 123 221 222 223 321 322 323										
Efficacité comme supérieur		52											111 112 113 211 212 213 311 312 313										
Efficacité comme moniteur		53											Travail changeant				Caractéristiques de l'emploi						
Largeur de vues		54											Travail permettant une certaine liberté				1 Travail répétitif						
Maturité		55											Travail parfois contraignant				Travail impliquant des opérations déterminées						
Personnalité		56											Travail en plusieurs endroits				Travail à un certain rythme						
													Travail en plusieurs endroits simultanément				Travail en un seul endroit						
													Travail sédentaire				Travail en plusieurs endroits successivement						
													Travail de surveillance				Travail non sédentaire						
													Travail collectif				Travail d'exécution						

① Facteurs ambiants

② Exigences physiques particulières

③ Travail à la journée et aux pièces

I H G F E D C B A

CHAPITRE III

LA QUALIFICATION DU TRAVAIL

1. La notion de qualification du travail

Nous avons déjà indiqué à diverses reprises, dans ce texte, des différences entre l'analyse des tâches et la qualification du travail. Mais il est nécessaire d'en venir maintenant à une définition claire de la qualification du travail.

La Haute Autorité de la Communauté européenne du charbon et de l'acier retient la définition suivante :

« La Job Evaluation ou « qualification du travail » ⁽¹⁾ est une méthode qui permet d'évaluer les différents postes de travail d'une entreprise, compte tenu des exigences posées aux travailleurs qui les occupent et qui fournit la possibilité d'établir leurs rapports réciproques, en vue de déterminer un niveau de salaire. Elle n'a par contre pour objet ni de déterminer le niveau général des salaires, ni d'apporter une solution à l'ensemble du problème des salaires. ⁽²⁾ »

Cette définition montre qu'il s'agit d'une méthode, donc d'un processus systématique. L'évaluation des exigences est son trait caractéristique. Son but est de déterminer une relativité entre les tâches à l'effet d'établir une hiérarchie des salaires.

(1) Bien qu'elle ne corresponde pas à la traduction du terme « Job Evaluation », c'est l'expression « *qualification du travail* » qui semble le plus couramment utilisée dans les pays de langue française.

(2) Ainsi présentée comme définition pratique dans les *Monographies* de la Communauté européenne du charbon et de l'acier, Haute Autorité : La qualification du travail (Job Evaluation) et ses applications dans la sidérurgie de la Communauté, par exemple pour la Belgique. Luxembourg, septembre 1957, document n° 5057/57 f, p. 1.

Le Département américain du travail offre une autre définition intéressante :

« La qualification du travail consiste à évaluer des fonctions pour déterminer leur position dans une hiérarchie. Cette évaluation peut revêtir la forme d'une cotation en points ou bien faire appel à quelque autre méthode systématique d'appréciation des exigences professionnelles indispensables, telles que les qualifications professionnelles, l'expérience et la responsabilité. La qualification du travail est d'usage courant lorsqu'on veut instituer une structure salariale et éliminer les inégalités de rémunération. Elle est toujours appliquée aux fonctions exercées plutôt qu'aux qualités des travailleurs employés. (1) »

Beaucoup de définitions de la qualification du travail indiquent quel est son but, telle la définition très utilisable du British Institute of Management :

« La qualification du travail consiste à analyser et à évaluer les fonctions pour déterminer leur valeur relative, ces évaluations devant servir de base à une structure équilibrée des salaires. (1) »

Le dénominateur commun qui paraît se dégager de la profusion des définitions est le suivant :

La qualification du travail est une méthode pour l'analyse et l'évaluation comparative des fonctions ou des postes de travail au sein d'une entreprise ou d'un secteur d'industrie. Ses critères sont le contenu et les exigences du travail.

La qualification du travail présente les caractéristiques suivantes :

1. Elle est une méthode, par opposition à la manière pragmatique, non systématique.
2. Elle part d'un examen, d'une analyse des fonctions ou des postes.
3. Elle essaie de recenser les exigences correspondant au contenu de ces fonctions.
4. Les exigences des fonctions analysées sont comparées entre elles et évaluées.
5. Le but le plus important de la qualification du travail est l'établissement d'une hiérarchie des salaires, et non la fixation d'un niveau de salaire absolu.
6. La qualification du travail s'applique à des fonctions ou postes, et non à des personnes.

(1) Bureau international du travail : *La qualification du travail*, Genève, 1960, p. 9 et 10.

Ceci indique que le procédé traditionnel qui consiste à classer les travailleurs ou les tâches de manière pragmatique dans des catégories professionnelles existantes, sans recourir à des descriptions de tâches et sans établir une comparaison systématique des exigences, ne peut être considéré comme qualification du travail dans le sens de la définition retenue.

L'analyse des tâches déjà traitée en détail dans la deuxième partie de cette étude est un élément constitutif de toute méthode de qualification du travail. L'analyse se tourne alors vers les faits et les aspects essentiels du point de vue de la rémunération, selon des critères convenus.

Ci-après, nous définirons encore deux notions fréquemment utilisées.

Contenu de la fonction

Le contenu de la fonction comprend toutes les tâches qui appartiennent à un poste de travail ou à une fonction.

Exigences fonctionnelles (ou simplement exigences)

Les exigences fonctionnelles sont les efforts demandés ou les charges inhérentes au poste ou à la fonction. Les exigences se caractérisent à l'aide de critères d'évaluation.

2. Buts de la qualification du travail

a) *Objectifs généraux*

La qualification du travail, en tant que méthode d'examen et de comparaison des postes de travail ou des fonctions selon leur contenu, a conquis du terrain après la guerre.

Les analyses de tâches qui sont effectuées le sont pratiquement toujours à des fins de qualification du travail. Il n'y a que peu de cas où l'analyse des tâches ne soit pas associée à la qualification du travail.

Rappelons une fois encore les buts spécifiques de la qualification du travail :

- La *rationalisation des rémunérations* se situe au premier plan. Souvent, à la suite de l'évolution économique et technique au sein des entreprises, la structure salariale se transforme au point qu'elle devient difficilement justifiable par des considérations rationnelles.
- L'*affectation du personnel* peut être plus aisément étudiée, coordonnée et rationalisée, comme nous l'avons d'ailleurs montré en détail lors de l'étude de l'analyse des tâches.

- En matière d'*organisation de l'entreprise* et de *structuration des tâches*, la qualification du travail permet de déceler des possibilités d'amélioration.

Les arguments décisifs que l'on a généralement fait valoir pour son introduction dans le domaine salarial sont les suivants :

- La qualification du travail offre une *base systématique de négociation* sur la relativité des salaires, étant donné que les parties conviennent au préalable de certains principes et de certaines normes.
- La qualification du travail doit — selon ses partisans — apporter plus de *justice et d'équité dans la rémunération*. La description et l'évaluation des tâches doivent aussi montrer clairement au travailleur intéressé les raisons qui ont conduit à l'établissement de sa rémunération. La qualification du travail fournit alors la justification du salaire.
- La qualification du travail fournit une base conventionnelle à partir de laquelle et dans le cadre de la méthode on peut concrétiser les principes : *salaire égal pour un travail égal* et *salaire égal pour un travail équivalent*.
- Elle facilite dans l'entreprise *l'adaptation de la hiérarchie des salaires au marché de l'emploi*.
- Lorsque la qualification du travail est employée dans le cadre d'une politique économique à long terme, elle peut devenir un *instrument de direction centralisée et de planification de l'emploi de la main-d'œuvre*.

Ces points de vue sont défendus avec une grande force de persuasion par les partisans de la qualification du travail. Mais d'autres voix dignes d'attention ne les admettent pas.

b) *L'attitude des syndicats et des associations patronales*

Le rôle de la qualification du travail dans l'élaboration des conventions collectives est devenu important dans les années qui ont suivi la seconde guerre. Il est donc intéressant de relever ici les attitudes, les motivations et les objectifs des syndicats et des associations patronales à l'égard de la qualification du travail.

Il y a, tout d'abord, les attitudes des syndicats et des associations patronales ou de certains employeurs sur la politique salariale dans le cadre national ou bien dans leur propre branche. Les structures juridiques des divers pays en matière de droit du travail et les notions traditionnelles de coopération entre les parties signataires de conventions collectives jouent aussi un rôle notoire.

Pour les *employeurs*, une série de raisons pratiques justifient l'intérêt de la qualification du travail :

- Dans la classification des travailleurs et des fonctions en catégories professionnelles, la position relative des différents groupes salariaux apparaît instable en période de plein emploi. Il est donc intéressant d'avoir un instrument qui écarte dans une large mesure le « marchandage » au sujet des classifications. La qualification du travail permet d'établir une hiérarchie rationnelle des salaires en fonction des difficultés du travail et de justifier cette hiérarchie.
- L'introduction de la qualification du travail dans l'entreprise détermine, en règle générale, un accroissement du salaire global par travailleur. Cet accroissement résulte de l'augmentation inévitable de certains salaires ainsi que des garanties salariales à accorder à de nombreux postes à titre de conservation des revenus. Mais, par contre, on enregistre des économies appréciables dans les années qui suivent l'instauration du système. Beaucoup de mutations peuvent être réalisées sans dépense supplémentaire.

Certains travailleurs bénéficiant, grâce aux garanties accordées, d'un salaire plus élevé que celui qui correspond à la qualification du poste qu'ils occupent peuvent changer d'activités et effectuer pour le même salaire des travaux de qualification supérieure.

- Les améliorations techniques et les mesures de rationalisation conduisent généralement à une diminution de certaines exigences, physiques notamment, qui souvent ne peut donner lieu à compensation. On constate cependant aussi des relèvements d'exigences qui conduisent à des augmentations de salaire.
- Souvent on cherche, par une qualification du travail appropriée, à associer plus étroitement le travailleur à l'entreprise. Il en résulte une diminution du coût de la rotation du personnel, de la mise au courant, etc.

A cela s'ajoutent les multiples avantages pour la gestion du personnel et la rationalisation. Ils ont déjà été traités de manière détaillée, mais souvent ils ne sont pas mis à profit.

Quelques *syndicats* rejettent complètement la qualification du travail comme instrument de la rémunération. Mais lorsque les syndicats l'acceptent, ils se laissent essentiellement guider par les considérations suivantes :

- La qualification du travail vise à un règlement efficace de la relativité des salaires, règlement que l'on ne peut généralement pas atteindre avec les catégories professionnelles habituelles.

- La qualification du travail amène souvent, lors de son instauration sous la poussée des syndicats (et du marché de l'emploi), une majoration du salaire global des travailleurs. L'employeur doit payer ce « prix » pour que l'introduction de la qualification du travail s'effectue dans les meilleures conditions psychologiques.
- Les syndicats peuvent en général, par convention collective, régler paritairement entre les employeurs et les représentants des travailleurs les modalités pratiques d'introduction, d'exécution et de révision des systèmes de qualification du travail. De la sorte, le contrôle syndical peut s'exercer sur les bases de rémunération.
- Les syndicats s'en réfèrent parfois à la qualification du travail pour revendiquer une plus grande diversification des professions, d'où résulterait un relèvement des salaires.

Quant aux attitudes des divers groupements nationaux, elles sont très variées ⁽¹⁾. On rencontre dans le cadre des Communautés quelques syndicats qui rejettent la qualification comme instrument de rémunération, et ce par principe ou en raison d'éléments concrets.

Pourtant dans la plupart des pays — par exemple en Allemagne fédérale, en France, en Italie et aux Pays-Bas — on note une attitude essentiellement positive de la plupart des syndicats envers la qualification du travail. Cette attitude est avant tout déterminée par les insuffisances de règlements de salaires existants ou traditionnels. Mais cela ne signifie pas qu'ils acceptent l'instauration de la qualification du travail à n'importe quel prix. On remarque plutôt des conceptions différentes — suivant les pays — au sujet des préalables à l'application de la qualification du travail aux rémunérations.

En général, avant d'accepter la qualification du travail, les syndicats posent les conditions suivantes :

1. Règlement, par convention collective, de la qualification du travail à tous les échelons, en tenant compte également des particularités de la méthode appliquée ;
2. Garantie des salaires minima prévus aux barèmes en vigueur (pour l'ensemble des travailleurs ou pour certains groupes) ;
3. Garantie du revenu existant lors de l'introduction de la qualification du travail ;

⁽¹⁾ F. Hauser : *Attitudes devant la Job Evaluation*, Communauté européenne du charbon et de l'acier, Haute Autorité, Journées d'études sur la qualification du travail (Job Evaluation) dans la sidérurgie de la Communauté. Rapport n° 7, Luxembourg, décembre 1958, document 6408/58 f.

4. Commissions paritaires pour l'application de la qualification du travail.

Suivant le genre des conventions collectives nationales, les notions restent très générales ou bien elles entrent dans les détails de la méthode retenue.

L'attitude des organisations patronales est de tendance positive en Belgique, en Allemagne fédérale, en France, en Italie et aux Pays-Bas. Mais on perçoit cependant des nuances notables dans l'attitude de forme et de fait. Il n'existe toutefois aucune recommandation d'accord d'usine ou d'entreprise qui aille à l'encontre des points de vue des associations patronales. On ne renonce pas volontiers aux accords nationaux lorsque ces accords laissent une certaine liberté d'action aux entreprises en matière de politique salariale. Il apparaît aussi que les employeurs ne souhaitent pas, en général, adopter telle quelle l'une des méthodes existantes de qualification du travail, mais cherchent plutôt à adapter les méthodes aux conditions de l'entreprise. Le point de vue italien (d'ailleurs partagé par les syndicats) est intéressant, à savoir que l'instauration d'un système de qualification du travail présuppose la stabilité de la structure d'organisation de l'entreprise et des conditions d'emploi.

Les employeurs accordent un rôle important aux experts.

Le *Bureau international du travail* a établi une comparaison des positions de principe des organisations patronales et syndicales à l'égard de la qualification du travail⁽¹⁾. Une forte divergence est apparue à cette occasion dans les attitudes des divers syndicats. Beaucoup de sections de l'AFL-CIO (U.S.A.) rejettent par exemple toute qualification du travail, qu'ils considèrent comme une entrave à un système libre de conventions collectives ; d'autres syndicats, tel celui des métallurgistes⁽²⁾, ont érigé la qualification du travail en élément constitutif des conventions collectives. Les adversaires de la qualification du travail signalent l'effet « sclérosant » de la qualification du travail sur la structure salariale. Ils considèrent qu'il est impossible d'utiliser dans les discussions de salaires les éléments traditionnels qui, dans leur optique, sont essentiels à l'autonomie des tarifs. Ils invoquent aussi la difficulté pour les travailleurs intéressés de comprendre les éléments justificatifs des salaires. Ils font également valoir que, par ses critères à prédominance technique, la qualification du travail est préjudiciable au travailleur parce qu'elle sous-évalue les emplois nouveaux ou les modifications d'emplois résultant de progrès techniques.

(1) Bureau international du travail : *La qualification du travail*, Genève, 1960, p. 101 et s.

(2) United Steelworkers of America, AFL-CIO.

En général, les organisations d'employeurs ont une attitude positive ou indifférente à l'égard de la qualification du travail. Les représentants patronaux ont fait remarquer expressément au B.I.T. qu'un système uniforme de qualification du travail n'est pas praticable.

3. Méthodologie et structure des systèmes de qualification du travail

Il existe un grand nombre de méthodes de qualification du travail, qui diffèrent dans leurs conceptions, leur agencement et leur méthodologie. On a également proposé diverses façons de distinguer les méthodes de qualification du travail. Dans cet ouvrage et compte tenu des méthodes en usage dans la Communauté, une distinction très simple, mais suffisante pour la pratique, a été retenue.

a) Modes d'examen et d'évaluation

Toute méthode de qualification du travail comprend deux stades essentiels :

- les tâches ou emplois considérés sont examinés ;
- les tâches ou emplois ainsi examinés sont évalués.

De sorte que l'on peut déjà distinguer les méthodes

1. suivant le mode d'examen,
2. suivant le mode d'évaluation (fig. 9).

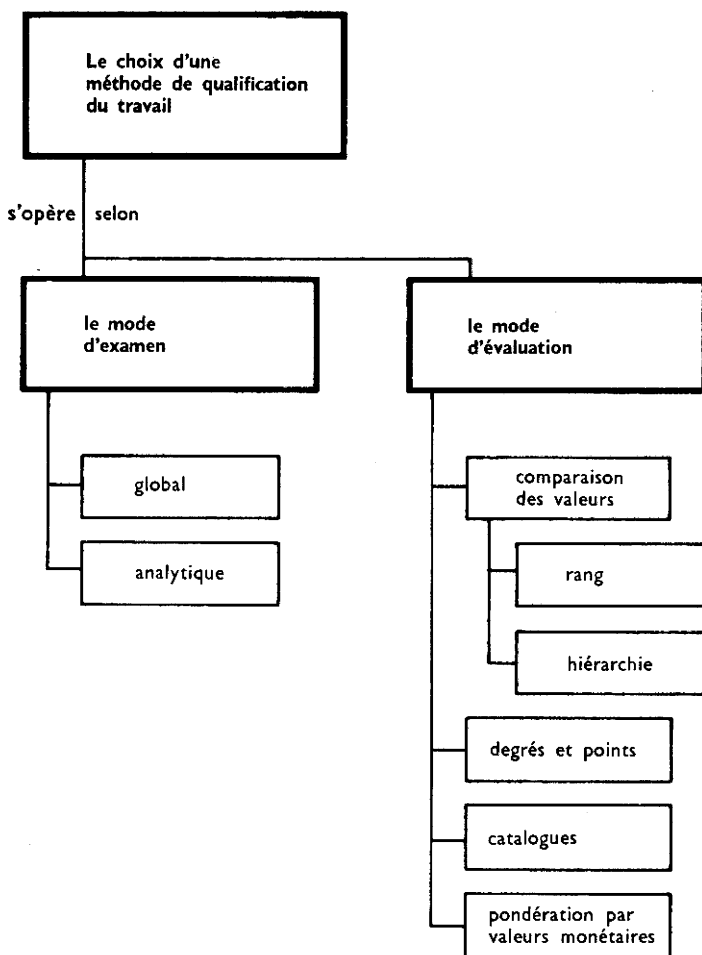
L'examen peut être opéré de manière globale ou alors de manière analytique (subdivision selon des critères). On distingue donc :

- La *qualification non analytique du travail* (ou qualification globale), lorsque l'examen de la fonction ou du poste s'effectue de manière globale : on ne procède pas par décomposition selon différents critères.
- La *qualification analytique du travail*, lorsque les fonctions ou les postes sont analysés suivant divers critères préétablis et ensuite comparés et évalués.

La qualification non analytique du travail, qui requiert aussi des descriptions du travail, n'est pas, à la connaissance de l'auteur, appliquée dans les industries de la C.E.C.A. En Europe, la notion de qualification du travail est fortement synonyme de qualification analytique du travail. Ce sera également le cas dans cet ouvrage. Sauf mention spéciale, il s'agit de qualification analytique.

FIGURE 9

VUE D'ENSEMBLE
DES MÉTHODES DE QUALIFICATION DU TRAVAIL



Des formes mixtes sont possibles

Les méthodes de qualification du travail se distinguent également par le mode d'évaluation. Il peut s'agir de simple comparaison (non quantitative) ou de rangement dans des échelles de valeurs numériques (quantitatives).

On distingue surtout la *comparaison de la difficulté*. Elle consiste dans la simple comparaison des fonctions ou des postes suivant leur difficulté ou leur importance.

- Si l'on compare les fonctions ou les postes au point de vue de quelques critères, le résultat de cette comparaison est appelé *rang*. Le rang est la position des fonctions ou des postes lorsqu'on les classe par ordre d'exigences croissantes.
- Si cette comparaison porte sur chaque emploi considéré globalement, le terme *hiérarchie* est utilisé. La hiérarchie est l'ordre des emplois ou des postes selon l'ensemble de leurs difficultés. La hiérarchie peut découler d'un examen global non analytique, mais elle peut aussi être le résultat de rangs.

La comparaison des difficultés par système des rangs ou par hiérarchie peut s'opérer sans recourir à des valeurs numériques. Mais la plupart du temps, des valeurs numériques sont accolées aux rangs ou à la hiérarchie.

Très souvent, on subdivise les rangs, cotés de 0 à 100 unités avec progression par 5 unités. La figure 10 montre un schéma de rang avec « exemples intermédiaires » (1).

Méthodes par degrés et points (méthodes des points)

Ici, on détermine, et la plupart du temps on définit des degrés de difficulté croissante au point de vue des différents critères. On accole à ces degrés des cotes ou des points servant à évaluer les emplois ou les postes examinés selon des critères appropriés. En additionnant toutes les cotes relatives à un emploi, on obtiendra un chiffre qui définira le niveau de qualification de cet emploi.

La figure 11 est extraite de la méthode hollandaise normalisée (2), elle donne la corrélation entre les degrés de pénibilité du travail et les points

(1) Livre REFA, tome 3 : *Methodische Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung* (Bases méthodiques de la qualification analytique du travail), Munich, 1965, chapitre 7.1.2., Aptitudes A.

(2) Commission hollandaise d'experts pour la classification du travail : *Genormaliseerde methode van beschrijving en gradering van werkzaamheden ten behoeve van werkclassificatie en andere doeleinden* (Méthode normalisée de description et d'évaluation des tâches en vue de la classification du travail et autres fins), Parties I et II, NEN 3000, La Haye, 1959, p. 94.

FIGURE 10

EXEMPLES INTERMÉDIAIRES DE QUALIFICATION DU TRAVAIL
PAR CLASSEMENT HIÉRARCHIQUE (MÉTHODE DES RANGS)

Degré	Poste n°	Exemples intermédiaires	
100			
95			
90			
85	Montage extérieur d'une installation frigorifique		006
80	Formage de grosses pièces		059
	Montage extérieur d'une charpente métallique		024
75	Gravure de matrices		060
70	Montage de balances de précision		053
	Formage d'un banc de tour		045
	Fabrication en atelier d'une charpente métallique		016
	Travaux d'ajusteur-mécanicien		011
65	Fabrication d'une maquette en bois		049
	Fabrication d'outils de coupe		047
	Surveillance de machines dans une centrale électrique		020
	Travaux d'électricien d'entreprise		015
	Travaux de réparation au tour		004
	Production d'acier par le procédé LD		061
60	Montage d'un équipement électrique sur un pont roulant		048
	Travaux de pose de tuyaux		032
	Travaux de maçon de fours		019
55	Travaux d'ajusteur à la journée		008
	Travaux d'installation		007
	Travaux de menuisier d'entreprise		003
50	Forgeage d'essieux		038
	Soudage de récipients de fluides sous pression		035
	Travaux de forge		022
45			
40	Installation de presses à excentriques		040
	Fabrication de rayonnages métalliques		042
	Travaux d'isolation		012
	Chauffage de chaudières		005
35	Conduite de camions en ville		030
	Tournage d'engrenages droits		025
30	Rectification d'arbres de moteurs		027
	Conduite de ponts roulants		021
	Serrage de tambours de freins		017
25	Travail de portier		010
20	Ébarbage		044
	Travail au magasin de pièces détachées		013
15	Travaux de peinture		046
	Conduite d'un chariot électrique		031
10	Perçage de baguettes		063
	Raccordement d'un enroulement de stator		062
	Conduite de monte-charge		018
	Cisailage de bandes		014
	Travail de coursier		001
5	Pelletage de sable		002
0	Balayage de rue		009

Classement hiérarchique selon R.E.F.A. pour capacités A

FIGURE 11

**COTATION DES DEGRÉS DU CRITÈRE « PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL »
DANS LA MÉTHODE NORMALISÉE DE QUALIFICATION DU TRAVAIL
(PAYS-BAS)**

Pénibilité ou force musculaire nécessaire	Fréquence et durée de l'effort		
	De temps en temps (environ 1 heure par jour)	Alternativement (environ 2 heures par jour)	Régulièrement (environ 4 heures par jour)
	1	2	3
a) léger, par ex. port de 5 kg	0	1	2
b) pas très pénible, par ex. port de 15 kg	1	2	4
c) assez pénible par ex. port de 35 kg	2	4	6
d) de force, par ex. port de 50 kg	4	6	8

ou cotes qui leur sont attribués. Tout comme dans beaucoup d'autres méthodes, deux facteurs sont considérés pour le critère « pénibilité du travail » : le poids de l'effort, c'est-à-dire la force exercée, la fréquence et la durée de l'effort.

Les systèmes *par catalogue* rassemblent et classent les emplois ou postes à évaluer, suivant des critères déterminés de classement ou de qualification, sous forme de catalogues, en partie agencés critère par critère. Très souvent, on développe les catalogues en méthodes par rangs ou par points pour orienter, par des exemples déterminés, la classification pratique des emplois.

La *pondération par valeurs monétaires* (« weighted-in-money methods ») est courante dans quelques méthodes de qualification du travail aux États-Unis. On attribue directement des valeurs monétaires aux exigences, selon le rang ou la hiérarchie. Ces valeurs monétaires, en combinaison avec des montants fixes, fournissent alors directement le salaire pour un emploi. On ne détermine ici aucune cotation numérique. Dans les industries de la Communauté, de telles méthodes ne sont pas utilisées.

Dans la pratique, on trouve des *combinaisons* des méthodes mentionnées. C'est ainsi que les rangs se combinent avec des méthodes par points pour fournir des catalogues. Il est vrai que les systèmes par points dominant, mais la méthode des rangs reste le point de départ logique de toute qualification du travail et le moyen le plus important pour en contrôler les résultats.

La méthode des rangs a le mérite d'une comparaison simple et naturelle ; elle constitue de la sorte un élément de souplesse pour les négociations. Son désavantage réside en une certaine imprécision qui rend difficile la classification précise de certains emplois.

Par comparaison avec les méthodes par rangs, les méthodes par points sont plus rigides par suite des définitions accolées aux divers degrés de difficulté croissante au point de vue d'un critère (par exemple : nul, faible, moyen, élevé, très élevé). En outre, la classification se fonde sur des exemples types.

b) *Notions préliminaires (critères qualitatifs) de la qualification du travail*

Chaque méthode de qualification du travail s'appuie sur des notions préalables qui ne sont pas exprimées numériquement. Ce sont surtout :

- la portée de la qualification,
- les critères retenus (critères de qualification),

- la description du travail et les bases de cotation,
- les rendements de référence retenus,
- les exemples types.

Portée de la qualification

La portée de la qualification du travail n'est pas définie a priori ; elle doit faire l'objet d'un accord. La qualification peut s'appuyer sur l'une des notions reproduites au chapitre II, paragraphe 1, et dans la figure 1, notamment celles relatives à la tâche (opération), au poste de travail ou à l'emploi en tant que groupes de postes de travail.

En fait, la qualification peut avoir diverses portées. C'est ainsi que certaines méthodes de qualification du travail se rapportent à un cycle fermé d'opérations (comme on en trouve par exemple dans le travail à la pièce ou à la tâche) en allant même jusqu'à l'analyse de chaque opération élémentaire, pour synthétiser ensuite les exigences caractéristiques de la tâche ⁽¹⁾.

La qualification de tâches isolées ou de processus de travail ne se rencontre plus que dans les fabrications métalliques, où l'on travaille à la pièce.

D'autres méthodes laissent à l'appréciation la portée exacte de l'évaluation, comme par exemple la méthode belge de la Commission technique générale, où l'on évalue ce qui est décrit ⁽²⁾. Ici, la tâche peut tout aussi bien désigner une tâche isolée qu'un emploi.

En sidérurgie, la qualification de l'emploi s'est affirmée. L'emploi englobe l'ensemble des tâches qui sont confiées à un travailleur. Cette notion recouvre la définition du « poste de travail » du chapitre II, paragraphe 1. On se base en général sur cette notion qui ne soulève pas de difficultés vis-à-vis de la législation du contrat de travail. Chaque travailleur étant habituellement affecté à des travaux de catégorie déterminée, il est en effet logique de le classer en fonction de l'emploi qu'il doit normalement exercer.

La portée convenue de la qualification déterminera donc la description du travail et les effets de l'évaluation.

Pour le choix de la portée de la qualification, il est clair que la qualification du travail ne porte pas sur un travailleur donné occupant l'emploi

⁽¹⁾ Paasche, J. : *Die Praxis der Arbeitsbewertung* (La pratique de la qualification du travail), 3^e édition, Cologne, 1963, p. 118-134.

⁽²⁾ Ministère du travail et de la prévoyance sociale ; « Méthode de qualification du travail de la Commission technique générale », *Méthode*, fascicule I, Bruxelles, 1957, p. 6.

décrit. Le caractère impersonnel et l'anonymat apparent ont pour but d'éviter la subjectivité et l'arbitraire lors de la classification.

Les critères retenus (critères d'évaluation)

Une question essentielle de toute qualification analytique du travail est le choix des exigences à considérer. Les exigences apparaissant dans la pratique sont très nombreuses. Elles vont de connaissances professionnelles bien déterminées aux facultés particulières de goût, d'odorat et de toucher requises par certains emplois. Mais on ne saurait prendre toutes les exigences en considération.

Comme la qualification du travail doit fournir en premier lieu les données préalables à une classification des salaires proportionnée aux difficultés, il faut d'abord ne prendre en considération que les exigences décisives pour la rémunération. Une qualification analytique du travail doit en effet se fonder sur les éléments et les facteurs influençant et déterminant le salaire, si l'on veut qu'elle ait une valeur pratique. Les critères essentiels qui sont toujours au premier plan d'une discussion sur les niveaux de salaires relatifs ont été résumés dans le schéma de Genève (cf. chapitre II, paragraphe 2, lettre b).

Il est utile, pour éclairer la suite de cet exposé, de donner les définitions des exigences principales selon le schéma de Genève. Nous reproduisons les définitions fournies par l'Association allemande pour les études du travail (REFA). Ce sont des définitions générales qui font abstraction des variantes dues aux méthodes. L'agencement des exigences de travail en : aptitudes — responsabilité — effort — conditions de travail, est actuellement le plus répandu ⁽¹⁾.

« *APTITUDES* (ce que l'on doit apporter à l'emploi)

Les aptitudes englobent les connaissances professionnelles et l'habileté requises pour l'accomplissement d'une tâche. Il s'agit de qualités suffisantes acquises, entre autres, par la formation, la pratique et l'expérience...

Aptitudes A : Connaissances professionnelles (jugement et savoir-faire)

Ce critère comprend les connaissances exigées pour le travail (formation et expérience). Il faut y ajouter la faculté et la promptitude de réflexion et de jugement correct, la connaissance du mode opératoire et des possibilités d'utilisation des outils, machines et auxiliaires nécessaires pour l'exécution du travail, leur choix exact, la connaissance des matériaux à utiliser et celle des conditions et contingences propres à l'entreprise.

⁽¹⁾ Livre REFA, tome 3, *Methodische Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung*, Munich, 1965.

Aptitudes B : Habileté

L'habileté comprend la dextérité et l'habileté physique. Elle s'extériorise dans la sûreté nécessaire et dans la précision des mouvements du corps ou des membres.»

A ce propos, il faut considérer :

« le nombre des mouvements distincts à exécuter, la qualité de la précision, dans l'espace et dans le temps, du tracé des gestes et la coordination requise des mouvements des membres et du corps ».

RESPONSABILITÉ (au point de vue des dommages possibles)

La responsabilité comprend la conscience professionnelle exigée du travailleur dans son travail, la confiance qu'on lui accorde, le soin nécessaire pour éviter des accidents aux personnes et des dégâts matériels, ainsi que l'attention requise pour écarter des entraves ou perturbations dans la marche de l'entreprise. On ne peut mesurer directement l'effort d'attention requis. Pour pouvoir apprécier la responsabilité, il faut tenir compte alors de la probabilité des dommages et, s'il y a lieu, de leur importance.

La responsabilité du travailleur peut être amoindrie dans une certaine mesure s'il opère sous surveillance ou contrôle.

Responsabilité à l'égard du travail à effectuer

Elle se rapporte aux moyens de production, matériaux et outils de l'entreprise confiés au travailleur ainsi qu'aux dégâts éventuels aux produits qui seraient susceptibles de provoquer des perturbations ou des réclamations à un stade ultérieur.

Responsabilité à l'égard du travail d'autrui

Elle concerne l'influence possible sur l'utilisation des moyens de production par autrui et sur la coopération des travailleurs.

Responsabilité à l'égard de la sécurité d'autrui

Elle se rapporte aux risques pour la santé et la vie des autres, liés à l'activité ou aux négligences du travailleur.

EFFORT (ce qui fatigue)

L'effort permet l'accomplissement des opérations constituant la tâche... L'importance de l'effort est déterminante, de même que son intensité au cours du travail : effort variable, constant, intermittent.

Effort A : Effort intellectuel et mental

L'effort intellectuel et mental porte sur la perception et la réflexion associée. La perception fait appel aux organes des sens, par exemple dans l'observation et la surveillance (attention). L'état d'alerte afin de pouvoir intervenir ou agir quand c'est nécessaire en fait aussi partie. La réflexion associée consiste en initiative, combinaison et jugement, essais, recherches, choix, calculs, décisions, échantillonnage systématique. L'effort croît avec l'intensité demandée et la durée de l'exigence.

Effort B : Effort musculaire

L'effort musculaire concerne les résistances à surmonter (effort dynamique) et la posture (effort statique). L'effort musculaire est déterminé par la dépense physique déployée par le travailleur, par sa durée et sa répartition dans le temps.

CONDITIONS DE TRAVAIL (MILIEU)

(ce qui gêne, incommode ou met en danger)

Les conditions de travail sont les facteurs d'une occupation qui gênent le travailleur, l'incommode ou le mettent en danger. Le niveau de l'exigence croît avec l'intensité et la durée de l'exposition; les dommages fortuits pour la santé résultant de conditions de travail n'entrent pas en ligne de compte dans l'évaluation...

On retient parmi les facteurs d'ambiance : température, humidité, huile, graisse, saleté, poussières, gaz, fumée, bruit, vibrations, éblouissement ou éclairage insuffisant, port de vêtements de protection, risque de refroidissement, risque d'accident.

Les diverses méthodes mettent l'accent sur des éléments différents. Il existe aussi quelques critères qui ne peuvent être incorporés tels quels dans le schéma de Genève. C'est le cas, par exemple, du critère « activité de surveillance », qui concerne aussi bien les aptitudes que la responsabilité. Les méthodes employées aux Pays-Bas et en Belgique utilisent des critères dans lesquels interviennent diverses particularités spéciales de l'aptitude physique, tels l'odorat, le goût et le toucher. Mais on tient compte aussi de la durée du cycle de travail, de la conduite de plusieurs appareils ou machines, de l'exécution de travaux selon plans ou avec des instruments de mesure.

La question de savoir s'il faut choisir le plus possible ou le moins possible de critères est controversée. Le nombre des critères utilisés va jusqu'à 32. Les partisans d'un grand nombre de critères veulent prendre en considération tous les éléments déterminants pour les salaires. De telles méthodes sont toutefois d'un maniement difficile et manquent de souplesse. Les partisans d'un nombre de critères aussi réduit que possible (de 4 à 6) estiment que peu de critères suffisent pour obtenir une relativité satisfaisante entre les composantes des salaires et les notions régissant la rémunération.

La « précision » d'une méthode ne croît pas nécessairement avec le nombre des critères employés. Le contraire peut se produire, car l'influence relative de chaque critère diminue à mesure que le nombre des critères utilisés augmente. Ceci apparaît également dans certains cas pratiques où l'adjonction de nouveaux critères de qualification du travail (par exemple certaines formes d'attention) n'a amené, en fait, aucun changement dans les résultats de l'évaluation.

Dans le cadre des industries de la Communauté européenne du charbon et de l'acier, on utilise habituellement des méthodes à nombre élevé de critères.

Le contenu de la description du travail et la base de cotation

On peut se référer aux indications du chapitre II, paragraphe 2, lettre a, quant au rôle de la description du travail. Les principes de base de l'analyse des tâches sont tout aussi valables. Tout comme dans l'analyse des tâches, la qualification du travail comprend habituellement une partie purement descriptive (description du travail) et une partie consacrée à l'évaluation (cotation).

On utilise diverses formules de cotation. On renonce en partie à la cotation verbale et on utilise un système d'abréviations usuelles. Ainsi, par exemple, dans le système belge de la Commission technique générale, on se contente d'exprimer la cotation d'un emploi ou d'un poste de travail, pour le critère considéré, au moyen de symboles alphanumériques convenus. Beaucoup de systèmes de qualification du travail réservent cependant de la place sur les formules pour justifier par écrit la classification au sein des différents critères. Si tel est le cas, la justification du classement ne doit pas résulter uniquement d'un jugement de valeur, mais de données concrètes sur les charges considérées. Ainsi, pour coter le facteur « bruit » d'un poste de travail, au lieu de mentionner « occasionnellement très fort », on notera par exemple : « bruit des machines de l'atelier : 87-91 phones (DIN), atteignant des pointes de 102 phones (DIN) lors du travail de la tôle et entremêlé de sons aigus ».

Dans la qualification du travail, on ne traite en général que ce qui est décrit. Ce qui n'est pas décrit n'entre pas en ligne de compte dans la discussion.

Le choix d'un niveau de rendement de référence

Si une entreprise ou une usine appliquant la qualification du travail pratique des salaires au temps, les descriptions de tâches ou emplois ainsi que leur classification s'opèrent généralement en tenant compte des rendements moyens dans les tâches ou emplois considérés. De la sorte, la cotation englobe les efforts liés au rendement ou à la production et, pour des fonctions comparables, celles à rendement élevé occuperont une position supérieure par rapport à celles à rendement faible.

Mais la situation se complique dans une entreprise où l'on envisage de déterminer la relativité des salaires par une méthode de qualification du travail en même temps que l'on pratique différentes formules de rémunération au rendement. Dans ce cas, il n'est plus possible de prendre les rendements comme base lors de la description et de l'évaluation des tâches. Sinon, les différences enregistrées dans les rendements individuels se traduiraient par des évaluations différentes pour des postes de travail identiques.

Pour résoudre cette difficulté, on utilise alors la description du travail effectué à une allure normale. On choisit par exemple comme base la production qu'un travailleur capable, suffisamment entraîné et expérimenté peut réaliser pendant une longue période et sans préjudice pour sa santé. On rapporte ensuite toutes les descriptions du travail à cette mesure du rendement humain exprimée en unités concrètes appropriées (par exemple : tonne/heure, nombre d'unités d'œuvre/poste).

La qualification des emplois peut alors se faire sur la base de l'allure normale. A la valeur du travail ainsi trouvée et qui est l'expression numérique des exigences de l'emploi, on fait correspondre le « salaire normal » pour l'allure normale.

Le système de rémunération au rendement doit alors fixer la relation entre les réalisations et les composantes de salaires afférentes au rendement.

Il n'est pas toujours nécessaire de prendre le rendement humain normal comme référence, tout dépend des clauses des conventions collectives. On peut tout aussi bien choisir par exemple une certaine norme de production ou un rendement journalier équitable (a fair day's work).

Dans une méthode de qualification du travail, le choix d'un niveau de rendement humain de référence peut conduire à de sérieuses discussions, car il influence le niveau des salaires de base de la rémunération au rendement. Comme le rendement humain n'est pas une grandeur exactement mesurable (par opposition à la production), les discussions sont inévitables quel que soit le système.

Le choix d'exemples de référence

Une méthode de qualification du travail ne prend vraiment corps que dans une application concrète.

Il s'est toujours avéré que les définitions de critères et de niveaux d'exigences, même si elles sont établies avec soin, conservent une grande latitude d'appréciation. On peut discuter longuement et abondamment sur la question de savoir si, par exemple, la formation nécessaire pour un emploi est d'un mois environ ou de quatre mois, si un autre emploi pré-suppose la détention d'un certificat d'aptitude professionnelle ou s'il s'agit d'aptitudes qui seront acquises après une période d'apprentissage et de pratique complémentaire. La discussion peut se déclencher à tout moment sur les critères dans lesquels n'interviennent pas des grandeurs purement physiques (par exemple : intensité, fréquence et durée du bruit).

Pour limiter quelque peu ces discussions et les canaliser dans les voies déjà indiquées, on a choisi des exemples de référence pour les divers

niveaux de chaque critère. La solution la plus simple est le choix de « sommets » ou limites supérieures (emplois choisis). Ils caractérisent les exigences maximales qu'on puisse rencontrer dans un emploi du point de vue des divers critères. Un accord relativement rapide et aisé est possible sur ces exemples. Ils représentent le sommet du rang ou bien le niveau d'exigence le plus élevé d'un critère.

On considère souvent qu'il ne suffit pas de choisir des exemples sommets. Ceux-ci ne représentent que l'exigence maximale, alors que dans la pratique, il importe surtout de préciser des exigences de valeur plutôt faible ou de valeur moyenne. On a donc cherché diverses façons d'illustrer également par des références types les degrés les plus importants dans les méthodes en degrés et points, ou à l'intérieur des rangs dans les méthodes par comparaison de facteurs.

On choisit souvent un assez grand nombre d'exemples types pour les divers critères et on les utilise pour évaluer les différentes exigences. De cette manière, on limite la fourchette d'appréciation lors de la classification de nouveaux emplois. En Allemagne fédérale, on dresse, pour les cas réglés par convention collective, des recueils d'exemples avec « *Registre des valeurs* » pour les divers critères et leurs niveaux. Le registre des valeurs est un catalogue qui comprend, pour chaque degré défini d'un critère, une liste des exemples types qui s'y rapportent. La cotation doit alors s'opérer par consultation des exemples du recueil.

En Belgique (méthode de la commission technique générale), on donne, au lieu d'exemples types, des exemples circonstanciés à la portée de tous pour les divers aspects et niveaux. On recommande de dresser de tels recueils d'exemples pour chaque entreprise où l'on entreprend la qualification.

Autres critères qualitatifs

Si une méthode de qualification du travail poursuit aussi d'autres buts que la détermination des salaires relatifs, par exemple la rationalisation de l'emploi de la main-d'œuvre ou un programme de sécurité, des données et des critères supplémentaires peuvent être nécessaires. Il y a aussi des méthodes de qualification du travail (du moins en dehors des industries de la Communauté) où le « mérite personnel » intervient. C'est en tout cas un élément étranger à la qualification du travail puisqu'il vise à apprécier le talent personnel d'un travailleur. En Suisse, on a essayé de combiner l'évaluation du travail, le rendement et le mérite personnel.

Nous nous bornons à mentionner ces extensions. En fait, elles ne relèvent pas systématiquement du domaine de la qualification analytique du travail.

c) Critères quantitatifs des méthodes de qualification du travail

Aspects généraux du choix des critères quantitatifs de qualification

La qualification du travail se distingue des méthodes traditionnelles d'établissement des salaires par l'analyse des emplois à évaluer ainsi que par leur cotation. Pour la cotation, on choisit presque toujours une expression numérique. On opère soit par nombres qui traduisent les différences de valeur retenues, soit directement en valeurs monétaires (méthode peu pratiquée en Europe).

Il s'agit tout d'abord d'analyser les grandeurs mesurables, s'il y en a. Ces grandeurs seraient, par exemple, les poids, températures, mesure du rayonnement, intensité lumineuse, durée des efforts et autres données de ce genre. On peut aussi établir une échelle des exigences psychiques ⁽¹⁾.

Certes, la connaissance de tels éléments est intéressante, car elle facilite les comparaisons. Mais ces grandeurs ne remplacent cependant pas le processus de qualification. La qualification du travail s'étend aussi à de multiples critères pour lesquels on ne peut trouver de mesure, par exemple : la formation, l'autorité, l'habileté, etc.

Les grandeurs physiques ne résolvent pas les questions de niveau et d'appréciation des exigences. Même l'application de critères physiologiques, comme la dépense en calories et la mesure du pouls, est peu pratique, car leur détermination technique est coûteuse et, de plus, il existe de fortes variations d'une personne à l'autre.

Toute évaluation numérique est, pour cette raison, un jugement sur un contexte d'exigences sans dimension propre. On exprime quantitativement des choses non mesurables. Ce procédé n'a de sens que pour établir une relation numérique en vue du classement ultérieur des salaires. Dans cette mesure, la qualification vise la situation économique des salaires relatifs. C'est pourquoi une qualification numérique des tâches n'est applicable que si elle prend en considération les données du marché de l'emploi et le jeu possible dans la fixation des différents salaires.

Encore faut-il constater que certaines entreprises estiment que la notion de marché de l'emploi, pour importante qu'elle soit, est souvent temporaire et préfèrent de ce fait créer une prime spéciale pour en tenir

(1) Bartenwerfer, H. G., Kötter, L., Sickel, W. : *Beiträge zum Problem der psychischen Beanspruchung*, II. Teil : « Verfahren zur graduellen Beurteilung der psychischen Beanspruchung in der Industrie » (Contribution au problème des exigences psychiques, 2^e partie : Méthode de jugement progressif des exigences psychiques dans l'industrie), Cologne et Opladen, 1963.

compte plutôt que d'infléchir la cotation. L'exactitude de la qualification du travail au sens strictement scientifique n'existe pas. C'est pourquoi il y a des limites logiques à la « finesse » possible des critères. Si, par exemple, une méthode de qualification du travail utilise 25 critères fournissant une cote totale de 50 points maximum et si 5 points sont attribuables à l'un des critères, il est peu pratique de subdiviser ces 5 points en dixièmes.

La classification des emplois dans des échelles de valeurs quantitatives ne peut être entérinée qu'avec l'accord des personnes intéressées.

*Les possibilités d'évaluation au point de vue d'un critère
(pondération interne du critère)*

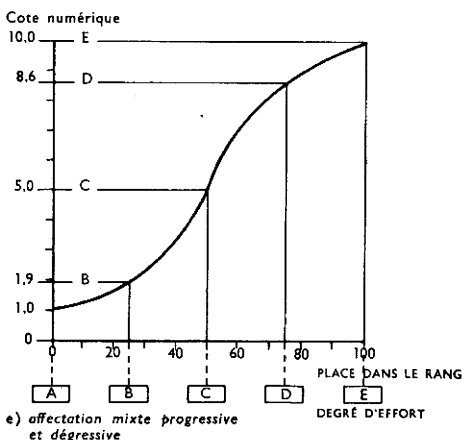
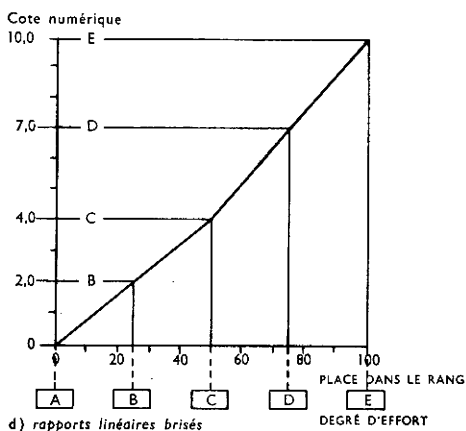
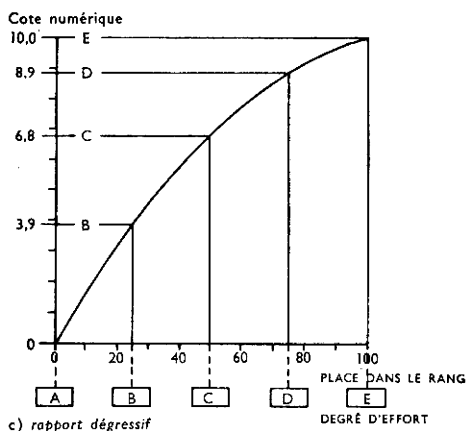
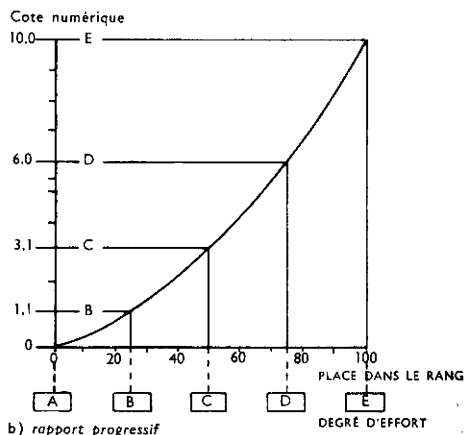
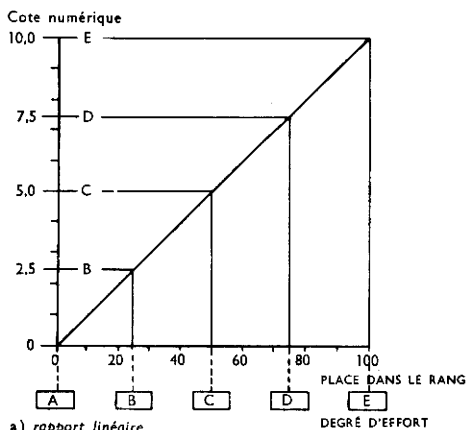
Au chapitre III, paragraphe 3, lettre *a*, nous avons exposé les possibilités méthodologiques d'agencement des critères de qualification par la méthode des rangs ou par la méthode des degrés et points. Logiquement, au départ de toute méthode de qualification du travail, on dispose de rangs ou d'auxiliaires méthodiques analogues.

Comment classe-t-on en fait les emplois par rapport à un critère ? On désigne parmi 20 emplois, par exemple, lequel représente l'exigence la plus élevée par rapport à ce critère, et lequel représente l'exigence la plus basse, voire l'absence d'exigence. Entre ces deux extrêmes, on répartit les autres emplois en classes, de manière à concrétiser des exigences ou charges qui, de l'avis de la majorité des personnes intéressées, sont comparables. En général, on établit de 5 à 15 classes bien distinctes, ou même davantage dans certains critères. Un exemple est donné à la figure 10 (chapitre III, paragraphe 3, lettre *a*).

Dans les méthodes par degrés et points, le même processus est utilisé. Mais on ne classe pas les emplois selon leurs caractéristiques ou exigences principales. On définit plutôt les niveaux perceptibles des exigences. On peut exprimer cette distinction sous une forme simple, en subdivisant l'exigence en 5 niveaux : nul — faible — moyen — élevé — très élevé. On peut aussi exprimer l'exposition à la chaleur, par exemple, selon une gamme de températures ou une échelle de rayonnement, tandis qu'on exprimera l'effort musculaire en dépense moyenne d'énergie. Souvent on choisit pour les degrés — comme dans de nombreuses méthodes des industries de la Communauté — des définitions appropriées basées sur des données pratiques. La figure 11 au chapitre III, paragraphe 3, lettre *a*, en donne un exemple.

L'établissement de rangs et la détermination de degrés ne se distinguent qu'en ceci : pour apprécier les difficultés, on se sert dans le premier de fonctions repères et, dans le second, de degrés admis conventionnellement.

FIGURE 12



EXEMPLE DES POSSIBILITÉS
D'AFFECTION
DE COTES NUMÉRIQUES
AUX NIVEAUX DÉCOULANT
DE RANGS OU DE DEGRÉS
D'EXIGENCE
(PONDÉRATION INTERNE
D'UN CRITÈRE)

Les cotes numériques et les degrés sont pures hypothèses.

Les chiffres indiqués peuvent être multipliés par différents coefficients.

Ce n'est que lorsqu'on a résolu ces problèmes que se pose la question des valeurs numériques. On peut envisager un choix de nombres symbolisant également un classement. C'est ce qui se passe dans les méthodes par rangs. Mais une telle classification peut ne pas être suffisamment efficace pour diverses raisons. Il peut s'avérer nécessaire d'adapter la classification choisie aux contingences du marché de l'emploi. S'il s'agit, par exemple, d'établir une cotation croissante pour le critère « température », il faut alors affecter au rang en question un nombre progressivement croissant de valeurs numériques par degrés ou points. La figure 12 montre quelques possibilités d'affectation de valeurs numériques pour distinguer les rangs ou les niveaux d'exigence, de façon linéaire, progressive ou discontinue. L'affectation peut être à pente constante ou bien progresser par échelons.

Dans la pratique, les augmentations progressives prédominent. Il existe quelques systèmes utilisant des rapports linéaires entre les cotes ou entre les niveaux et les cotes ; il y a aussi parfois des rapports variables. A notre connaissance, les valeurs dégressives ne sont pas pratiquées.

On voit donc qu'il existe en théorie des possibilités de variantes quasi illimitées dans l'agencement des critères de qualification.

4. La pondération dans la qualification du travail

a) *Définition de la pondération (pondération intercritères)*

Dans le paragraphe précédent, nous avons montré les possibilités d'évaluation des niveaux à l'intérieur d'un critère. Mais dans les diverses méthodes, les critères de qualification des emplois ne sont pas tous les mêmes. Le nombre des critères varie d'une méthode à l'autre, ainsi que les critères eux-mêmes.

Il sera rarement possible de retenir sans aucune modification les exigences, les fonctions et les rangs choisis. Ceci vaut également lorsque sont retenus des niveaux d'exigence variables. Ainsi, on ne peut pas attribuer à la cotation, même élevée, du critère « éclairage insuffisant ou éblouissant » le même poids pour l'établissement du salaire qu'à une cotation élevée pour la formation professionnelle requise ou pour l'exposition à la chaleur dans une aciérie.

Puisque les critères retenus sont des grandeurs devant intervenir pour la détermination des salaires, on ne peut accepter sans réserve que l'influence de chaque critère sur les salaires relatifs soit égale. Aussi doit-on attribuer à chaque critère une pondération qui soit en rapport avec son importance à l'égard de la rémunération.

On appelle « pondération » l'attribution aux divers critères d'une importance proportionnelle au rôle qu'on leur souhaite dans la qualification (cette notion est empruntée à la statistique). La pondération est le rapport numérique permettant d'apprécier l'importance relative des différents critères.

b) Possibilités de pondération

Tinbergen a élaboré un schéma de pondération entre les divers critères. Ce schéma est toujours utilisable dès que l'on a fixé au préalable les valeurs numériques des niveaux au sein des rangs ou des exigences définies de façon générale ⁽¹⁾.

Lorsque les critères ont été choisis et que, pour un emploi donné, on a attribué des degrés d_1, d_2, d_n correspondant à chacun de ces critères, on multiplie chacun de ces chiffres par le coefficient de pondération p_1, p_2, \dots, p_n qui correspond à ce critère. C'est-à-dire que le coefficient de pondération est le facteur par lequel il faut multiplier le degré trouvé avant qu'il intervienne dans la cote finale. Ceci vaut surtout pour les méthodes utilisant les rangs. On procède comme suit pour le calcul de la valeur du travail :

Critère d'évaluation	Degré	Coefficient de pondération	Produit
1	d_1	p_1	$D_1 = d_1 p_1$
2	d_2	p_2	$D_2 = d_2 p_2$
n	d_n	p_n	$D_n = d_n p_n$
			Total = $D_1 + D_2 + \dots + D_n$

La valeur du travail ou cote totale est donc la somme des produits des degrés par les coefficients de pondération propres aux critères.

Dans beaucoup de méthodes de qualification du travail, on n'effectue pas l'opération $d_1 p_1, d_2 p_2, \dots, d_n p_n$. On peut recourir à des tables pour trouver immédiatement les valeurs D_n . Dans ce cas, la pondération a déjà été opérée par attribution de maxima différents pour les critères. En

⁽¹⁾ Tinbergen, J., « Critères d'évaluation et leur pondération », rapport n° 6, Communauté européenne du charbon et de l'acier, Journées d'études sur la Job Evaluation (qualification du travail) dans la sidérurgie de la Communauté, Luxembourg, 1958, doc. 6522/58 f.

l'occurrence, la valeur du travail W d'un emploi devient simplement

$$W = D_1 + D_2 + \dots + D_n.$$

La valeur du travail est la somme des valeurs numériques des critères.

La dernière formule vaut pratiquement pour toutes les méthodes par degrés et points. Il va de soi qu'elle vaut aussi pour les méthodes par attribution de valeurs monétaires. Dans ce cas, D ne représente plus la cote numérique, mais la valeur monétaire par critère en unités monétaires, W étant alors l'expression monétaire de la valeur du travail.

La plupart du temps, on additionne les valeurs partielles D_1, \dots, D_n . Les formules citées se basent sur l'addition des cotes de tous les critères. Les cotes des différents critères peuvent toutefois (théoriquement) aussi être agencées de diverses manières au moyen de certains coefficients ou d'autres opérations de calcul.

On en trouve certaines applications dans des systèmes par degrés et points⁽¹⁾ où l'on prévoit l'interdépendance de quelques critères. Dans ce cas, certains critères comme les « connaissances professionnelles » influencent les critères « habileté professionnelle » et « activité de surveillance ». Il s'ensuit que les critères en question ont en fait plus de poids que celui que leur confère leur pondération. L'interdépendance est une pondération supplémentaire non apparente.

c) Buts de la pondération

La pondération relative des divers critères dans une méthode de qualification du travail exprime l'importance qu'on leur attribue pour la détermination des salaires.

La pondération peut être trouvée par voie statistique. Dans ce cas, un nombre assez grand de personnes compétentes donnent leur opinion sur la hiérarchie finale des emplois. Les valeurs ainsi recueillies servent à établir une pondération approximative des critères recueillis, en connaissance de la classification des exemples types au sein de différents critères.

La pondération ainsi obtenue est alors l'image du « jugement moyen » des personnes interrogées. Mais elle ne sera pas nécessairement conforme à la situation du marché de l'emploi. C'est pourquoi l'on utilise rarement cette voie pour déterminer la pondération.

(¹) Par exemple : Euler, H. et Stevens, H. : *Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit* (La qualification analytique du travail, instrument de détermination de la difficulté du travail), 3^e édition, Düsseldorf, 1954.

Les coefficients de pondération sont en général fixés de manière empirique, c'est-à-dire non scientifique, mathématique ou statistique. C'est la raison pour laquelle une pondération ne peut pas non plus être déterminée par les moyens de la science du travail.

De nombreux éléments peuvent influencer la pondération. Les principaux sont donnés ci-après :

- Le *marché de l'emploi* réclame pour certaines exigences un salaire particulièrement élevé, et pour d'autres un salaire moindre. La qualification du travail doit en tenir compte.
- Les *opinions sociales* jouent un rôle important. Le prestige attaché à certaines fonctions et l'aspect social de certains critères demandent à être pris en considération.
- L'*évolution des données techniques* relatives aux emplois (par exemple : passage d'une fabrication en partie mécanisée à une fabrication en partie automatisée) peut nécessiter l'adaptation de la pondération existante.
- On peut attribuer volontairement plus d'importance à certains critères pour hâter un *processus d'adaptation* professionnelle. C'est ainsi qu'un syndicat peut essayer d'élever par exemple la catégorie des manœuvres en mettant l'accent sur certains critères, tandis que les employeurs choisissent souvent une pondération qui mette nettement en relief les connaissances professionnelles en vue d'attacher davantage à l'entreprise le personnel de haute qualification.
- Les changements dans le choix ou le nombre des critères réclament une adaptation de la pondération.

Les méthodes de qualification du travail sont, il est vrai, relativement rigides. Mais pour beaucoup d'entre elles, on modifie la pondération plus ou moins fortement après un certain temps. En général, les parties aux conventions collectives se réservent un droit de modification.

Au début, la plupart des méthodes de qualification du travail mettaient l'accent sur les connaissances et sur l'effort musculaire, mais une évolution s'est effectuée. Dans les méthodes de la U.S. Steel Co., la responsabilité joue un rôle nettement plus accentué que dans la plupart des méthodes européennes, sauf à Italsider, où les méthodes de qualification s'inspirent ouvertement de celles de la U.S. Steel. La méthode de la Wirtschaftsvereinigung, en Allemagne fédérale, a également été complétée par des critères psychosensoriels. Par ailleurs, depuis quelques années, certaines conventions collectives prévoient des délais (souvent assez courts) pour

la dénonciation des valeurs de pondération et ceci afin de permettre une adaptation rapide aux modifications techniques.

d) *Pondération théorique et pratique*

En général, on exprime la pondération des différents critères en pourcentage du total maximum théorique des points attribuables. Prenons par exemple une méthode prévoyant d'accorder 1 000 points à l'emploi réunissant le degré d'exigence le plus élevé dans tous les critères. Si, pour un critère déterminé, tel la « responsabilité du déroulement du travail », on accorde un maximum de 130 points, sa pondération sera 13 % du total maximum possible de points.

La pondération théorique d'un critère est donc :

$$\text{pondération théorique} = \frac{\text{valeur maximum d'un critère}}{\text{qualification théorique totale possible}} \times 100 .$$

On peut calculer de la même manière la pondération de groupes de critères. Le numérateur de la fraction se modifie en conséquence.

Pour comparer la pondération théorique dans les diverses méthodes de qualification du travail, on groupe souvent les critères d'après le schéma de Genève, c'est-à-dire le plus souvent selon les catégories suivantes :

- aptitudes,
- responsabilités,
- effort,
- conditions de travail.

C'est d'ailleurs de cette manière que nous analysons, dans la dernière partie de cet ouvrage, la pondération adoptée dans les méthodes de qualification du travail en usage dans les industries de la C.E.C.A.

La pondération théorique permet de comparer les diverses méthodes.

Elle montre l'importance des aspects fondamentaux pris en considération par leurs auteurs.

Mais la pondération théorique a toutefois peu de valeur dès qu'il s'agit de comparer la classification pratique des emplois. On constate en effet que la classification d'emplois comparables ou identiques suivant diverses méthodes de qualification du travail donne une pondération pratique différente de la pondération théorique.

Par pondération pratique, on entend le rapport de valeur des différents critères découlant de l'application pratique d'une méthode de qualification du travail. On peut, à cet égard, choisir différentes valeurs de

référence. Il est parfois intéressant de connaître quel pourcentage de pondération est attribué *en pratique* à la cote maximum d'un critère. Le plus souvent, la qualification totale *pratique* n'atteint que la moitié de la qualification *théorique*. C'est ainsi que le critère « commandement et surveillance » peut n'avoir qu'une valeur de pondération théorique de 10 %, mais atteindre en pratique 17 % (exemple Italsider, méthode pour employés).

On peut également choisir d'autres grandeurs pour la pondération pratique. Il peut être intéressant de connaître la modification de pourcentage d'une cote pour le même emploi d'après des méthodes différentes, en se basant sur les critères principaux du schéma de Genève.

L'exposé des diverses formules possibles de pondération pratique nous conduirait trop loin. Dans le cas d'une comparaison concrète, il y aura toujours lieu de spécifier les valeurs de référence prises comme bases de la pondération pratique.

La vue d'ensemble sur la structure quantitative des méthodes de qualification du travail a montré des possibilités d'aménagement :

- lors du choix du nombre des critères,
- dans l'agencement de l'évaluation au sein des critères (pondération interne du critère),
- dans la pondération entre les divers critères.

Nous terminerons sur ces considérations la partie consacrée aux aspects techniques des systèmes de qualification du travail.

5. La corrélation entre les taux de salaires et les résultats de la qualification du travail

La qualification du travail est un outil permettant de hiérarchiser les salaires selon la difficulté des tâches. Son rôle apparaît vraiment lorsque l'on examine la transposition de ses résultats dans les taux de salaires ou dans certaines de leurs composantes.

a) La qualification du travail, auxiliaire de la rémunération

La qualification du travail sert avant tout au classement des salaires relatifs d'après les difficultés du travail. Elle est donc un instrument de la technique salariale, un outil de détermination des rapports entre les salaires. Mais elle est en même temps un auxiliaire de la politique salariale dont le but est de classer les salaires et les conditions de travail. Cependant, la qualification du travail n'a pas de valeur intrinsèque.

En fait, la transposition des résultats de la qualification du travail en termes salariaux dépend des conceptions et des traditions existantes, mais surtout des accords collectifs. Les possibilités de règlement sont nombreuses et elles trouvent leurs limitations dans les conditions du marché de l'emploi et dans les possibilités du moment.

b) *La qualification du travail et les autres formes de rémunération d'après la difficulté des tâches ou la spécialisation*

La pratique industrielle connaît de multiples formes de rémunération grâce auxquelles elle essaie de tenir compte de la difficulté du travail ou de la spécialisation requise. Les principales sont :

- *Les catégories professionnelles axées sur la formation* : les taux de salaires sont axés sur la formation qu'une personne apporte pour l'exercice d'une activité ou qui est normalement requise pour cette activité. De tels systèmes se raréfient car, dans l'industrie, l'importance de la formation est de plus en plus contestée en tant que critère unique pour apprécier la difficulté du travail en vue de le rémunérer.
- *Les catégories professionnelles selon les tâches* : les taux de salaires sont structurés d'après des critères relatifs aux tâches effectuées, dans lesquels la formation peut encore jouer un rôle, mais où d'autres aspects sont retenus, tel le caractère pénible du travail, l'autonomie de la tâche, les responsabilités et autres éléments de ce genre. De telles catégories professionnelles selon les critères de tâches gagnent du terrain, en Allemagne fédérale notamment, et se substituent largement aux catégories professionnelles basées sur la formation.
- *Les recueils de tâches* sont des listes descriptives de tâches mises en regard de catégories salariales déterminées, sans justification spéciale. De telles dispositions sont fréquentes dans les aciéries, dans la ligne à chaud où les salaires de base des équipes sont exprimés en pourcentage du salaire de base du premier ouvrier. On trouve des dispositions semblables dans les charbonnages.
- *Des primes spéciales* sont souvent attribuées en supplément des salaires de catégories professionnelles. Leur paiement présuppose l'existence d'inconvénients supplémentaires transitoires (par exemple : travail avec port du masque, etc.) ou des difficultés particulières à un travail donné.

Ces possibilités et leurs nombreuses variantes permettent d'établir des structures salariales assez satisfaisantes dans beaucoup d'entreprises.

Les catégories professionnelles axées sur la formation perdent de leur importance parce qu'elles sont trop centrées sur les connaissances et apti-

tudes individuelles et laissent de côté de nombreux éléments du travail industriel. Les catégories professionnelles selon les tâches et les critères de tâches sont très répandues et semblent très bien se défendre, malgré ou en raison de la souplesse de leur classification. Les catalogues de tâches connaissent un renouveau dans quelques domaines, bien qu'ils soient très critiqués par les partisans de la « gestion scientifique de l'entreprise » ou de la science du travail. Ils semblent permettre une adaptation aisée des structures salariales aux conceptions sur le standing social et économique des tâches.

La qualification du travail occupe toutefois une position toute particulière parmi les méthodes citées parce qu'elle :

- essaie d'analyser et d'évaluer les tâches méthodiquement et
- fournit, en vue de l'agencement d'une structure salariale, une expression quantitative de la valeur du travail.

La manière d'établir une corrélation entre les cotes de qualification et les taux de salaires ou des composantes de salaires est très variée. On peut accoler des cotes de qualification aux catégories professionnelles existantes suivant des critères ou bien des catalogues de tâches et, en outre, accorder des suppléments pour surcroît de difficulté dans des cas déterminés. Mais la qualification du travail est également applicable en tant que méthode indépendante de rémunération d'après la difficulté du travail et la spécialisation.

c) *Relations possibles entre les cotes et les taux de salaires*

Une fois que le processus d'évaluation est terminé, on doit contrôler si la relativité des cotes obtenues correspond en gros aux différenciations envisagées pour les salaires de base. Si tel est le cas, quelques éléments restent à considérer avant de pouvoir établir la formule de salaire.

Les considérations préalables comportent, par exemple, l'examen des points suivants :

- Recevabilité dans le cadre des conventions collectives existantes ou, le cas échéant, à renouveler ;
- Niveau et structure des salaires et appointements sur le plan régional ou de l'entreprise pour des activités comparables ; en tenant compte, autant que possible, de la moyenne et de la dispersion ⁽¹⁾ ;

⁽¹⁾ Otis, J. L. et Leukart, H. L. : *Job Evaluation, A Basis for Sound Wage Administration*, 2^e édition, Englewood Cliffs, New Jersey, 1959, p. 391-410.

- La distribution des postes de travail dans l'entreprise ou dans l'industrie considérée, selon les cotes obtenues et selon les salaires de base pratiqués (éventuellement aussi selon les revenus) ;
- La structure salariale et les autres modalités de rémunération avant l'instauration des salaires de base axés sur la qualification du travail.

En outre interviennent divers facteurs d'importance variable d'un pays à l'autre. Par exemple, la collaboration des syndicats ainsi que de la délégation des travailleurs de l'entreprise est non seulement utile, mais généralement prescrite par la loi. Il convient de tenir compte de la mentalité des travailleurs ; souvent, les situations hiérarchiques existant dans l'entreprise ne peuvent être mises en question.

En théorie, les possibilités de relation entre les salaires et les cotes sont nombreuses. On parle généralement de la *courbe de salaire* exprimant la liaison fonctionnelle entre les taux de salaires et les cotes.

Les remarques que l'on peut faire ici sont du même ordre que pour la structure pondérale au sein des critères. La relation entre les cotes et les taux peut être

- du point de vue de l'expression fonctionnelle :
 - proportionnelle (linéaire),
 - progressive,
 - dégressive,
 - établie selon d'autres lois ;
- du point de vue de la continuité :
 - continue (sans échelons),
 - discontinue (généralement avec échelons).

Les cas sont plutôt rares où la qualification du travail ne présente aucun rapport avec d'autres formes de rémunération de la même usine ou de la même entreprise.

La quote-part du salaire afférente à la qualification se construit en général à partir d'un *salaire à l'origine*. Celui-ci peut être défini expressément, mais aussi ne pas apparaître comme tel. Le salaire à l'origine n'est pas mentionné lorsque, par exemple, les catégories fonctionnelles s'expriment directement en sommes d'argent. En pareil cas, c'est le salaire de base le plus bas pratiqué pour un adulte qui est habituellement considéré comme salaire de départ.

Il existe par ailleurs des différenciations pour motifs sociaux ; ancienneté dans l'entreprise ou âge, par exemple. En l'occurrence, des éléments

de nature sociale s'ajoutent au salaire à l'origine et au salaire de qualification.

Une difficulté particulière est la relation entre la partie du salaire consacrée à la qualification et les parties découlant des *systèmes de stimulation*. Pour plus de détails à ce sujet, voir le chapitre III, paragraphe 5, lettre *d*.

Nous donnons ci-après quelques *formules de salaires* importantes pour la transposition des cotes de qualification en salaires. Les valeurs monétaires qu'on y trouve se rapportent chaque fois à un indice 100, défini expressément.

Exemple A : Courbe proportionnelle

Sous une forme générale, les courbes de salaire proportionnelles s'établissent en déterminant :

- un salaire à l'origine (salaire fixe) et
- un coefficient d'accroissement par cote de qualification.

On obtient alors le

salaire d'un poste de travail =

salaire à l'origine + coefficient × valeur de la qualification.

Il existe une grande quantité d'éléments d'appréciation utilisés dans la détermination des salaires à l'origine et des coefficients d'accroissement. Il existe également diverses formules de calcul permettant de fixer la pente de la courbe de salaire à partir d'une structure salariale existante. La droite se calcule par exemple

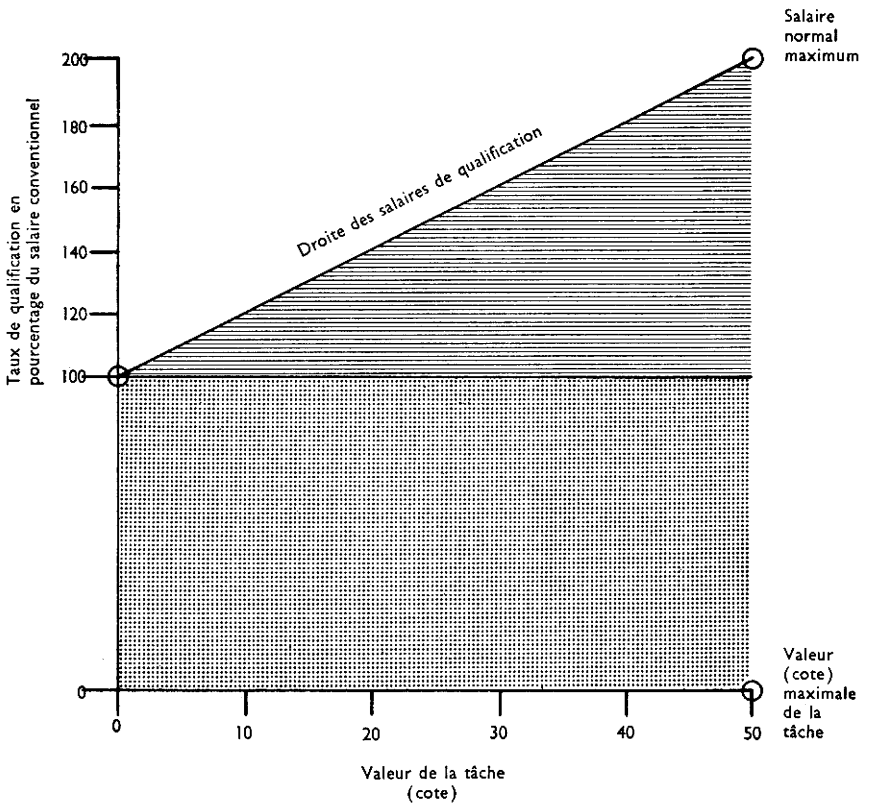
- à partir du salaire le plus élevé et du salaire le plus bas que l'on envisage d'attribuer ;
- à partir de la masse totale des salaires de base antérieurs à l'introduction de la qualification, lorsque le salaire à l'origine est déterminé ;
- selon la méthode des moindres carrés, permettant d'ajuster au mieux la droite des salaires de qualification aux salaires de base pratiqués avant l'instauration de la qualification du travail ;
- à partir d'un salaire de base moyen, du salaire minimum et de la qualification moyenne de tous les postes évalués.

Le lecteur que la question intéresse pourra consulter des ouvrages spécialisés.

Nous traitons un exemple simple qui fera mieux saisir la nature du processus suivi. Il s'agit ici de la détermination d'une relation proportionnelle entre les cotes de qualification et les taux de salaires en partant des

FIGURE 13

COURBE PROPORTIONNELLE DE SALAIRE
ENTRE LA VALEUR DU TRAVAIL ET LE SALAIRE NORMAL,
DÉTERMINÉE EN PARTANT DU SALAIRE NORMAL MAXIMUM
ET DU SALAIRE CONVENTIONNEL MINIMUM



salaires normaux minimum et maximum rencontrés. Le salaire normal est le salaire payé pour un rendement normal.

On tient compte, dans ce cas, du salaire le plus bas pratiqué pour le travailleur adulte à rendement normal dans l'entreprise ou la branche d'industrie, selon convention collective. On considère également le salaire le plus élevé effectivement payé pour un rendement normal. La droite des salaires de qualification relie ces deux taux. On obtient la relation figurée à la figure 13 ⁽¹⁾.

La formule correspondante est alors

Valeur en salaire de l'unité de cote =

$$\frac{\text{salaire normal maximum} - \text{salaire normal minimum (conventionnel)}}{\text{cote totale maximum}}$$

Un exemple chiffré donne :

salaire normal maximum	200 unités
	monétaires (U.M.)
salaire normal minimum conventionnel	100 U.M.
valeur de la cote totale maximum	50
valeur en salaire	
de l'unité de cote = (200—100)/50	2 U.M.

Le salaire normal d'un emploi pour une cote totale déterminée en découle :

$$\text{salaire normal d'un emploi} = \text{salaire normal minimum (conventionnel)} + (\text{cote totale} \times \text{valeur de l'unité de cote}) \text{ exprimée en U.M.}$$

Pour un emploi de cote totale 23, on obtient un salaire normal de :

$$\text{salaire normal} = 100 + 23 \times 2 = 146 \text{ U.M.}$$

Exemple B : Échelons croissant de façon linéaire

Ici, les cotes de qualification sont réunies en groupes correspondant à des catégories de salaires. On peut adopter différents points de départ et recourir à diverses données pour établir ou calculer ces échelons.

L'exemple ci-après suppose un salaire maximum et un salaire minimum, ce dernier étant, par ailleurs, le salaire de la catégorie la plus basse. Dans ce cas, le taux d'accroissement par catégorie de salaire vaut :

$$\frac{\text{salaire de base maximum} - \text{salaire de base minimum}}{\text{nombre de catégories de salaires} - 1}$$

⁽¹⁾ Emprunté à l'ouvrage de Hagner, G. et Weng, H. : *Arbeitsschwierigkeit und Lohn* (Difficulté du travail et salaires), 2^e édition, Cologne, 1952.

FIGURE 14

EXEMPLE D'UNE COURBE DE SALAIRE PROGRESSIVE
POUR LES VALEURS DU TRAVAIL

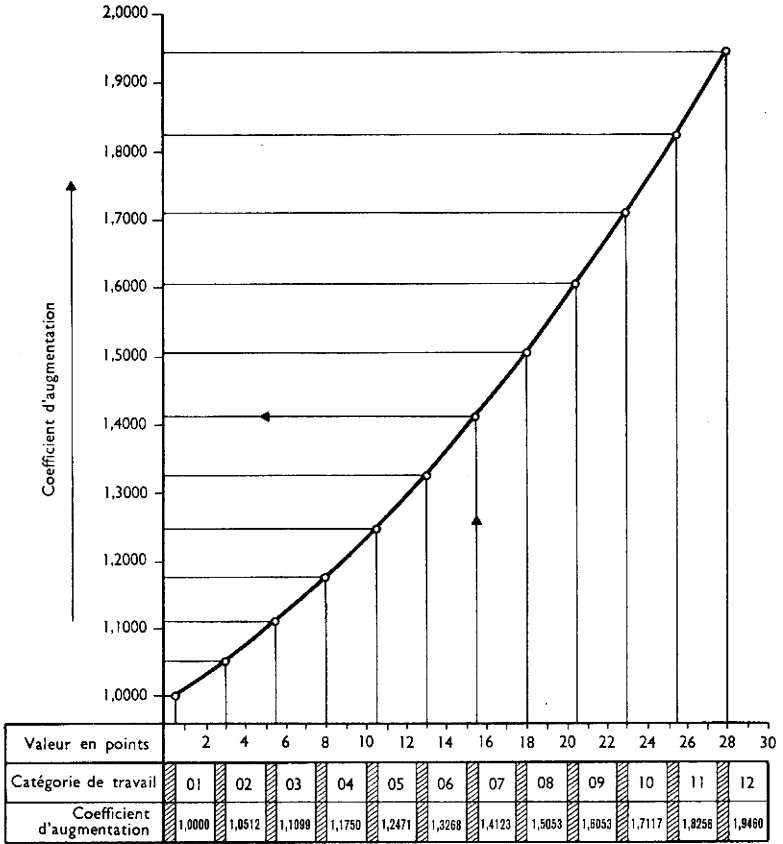
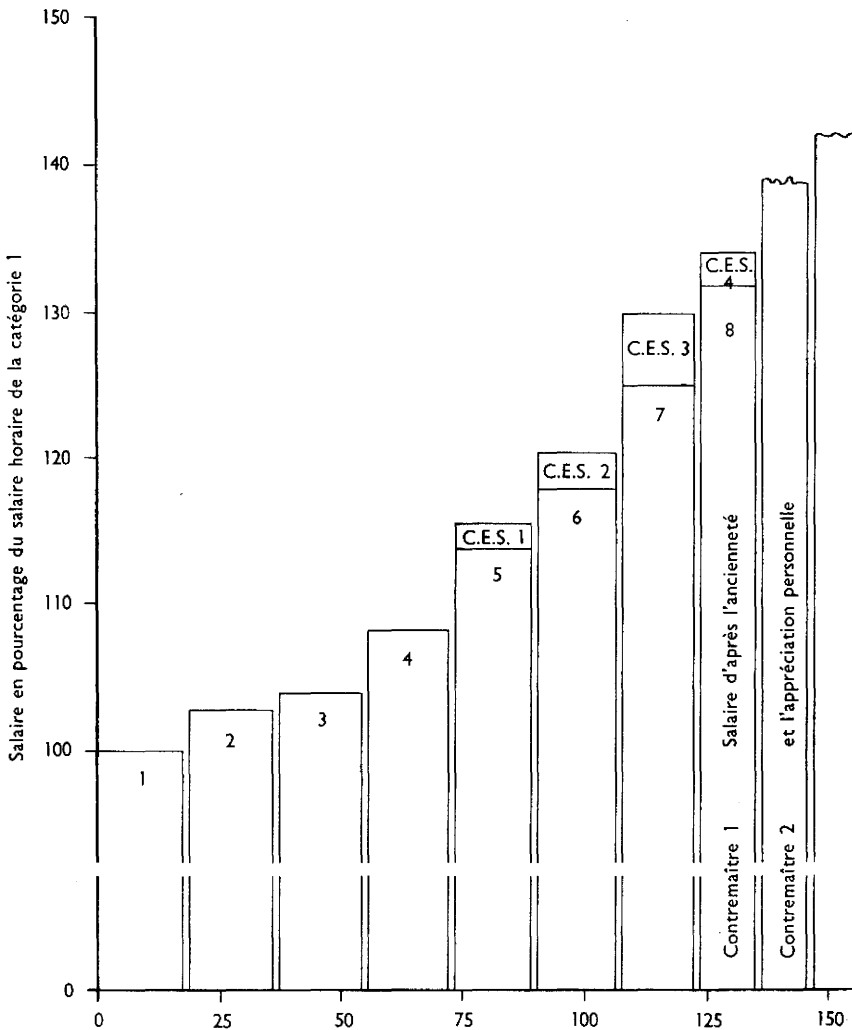


FIGURE 15

EXEMPLE DE LA CLASSIFICATION PROGRESSIVE
DES CATEGORIES SALARIALES INEGALEMENT ECHELONNEES,
EN CLASSE DE QUALIFICATION
(MINES D'ÉTAT NÉERLANDAISES, LIMBOURG)



Les chiffres des colonnes indiquent les catégories de salaires.

C.E.S. = Agents chargés de tâches de contrôle, d'enseignement et de surveillance.

Pour des données similaires à celles de l'exemple A et en envisageant 11 catégories de salaires, on obtient :

salaire de base minimum	100 U.M.
salaire de base maximum	200 U.M.
nombre de catégories	11
taux d'accroissement par catégorie de salaires = $(200-100)/(11-1)$	10 U.M.

On peut établir de différentes façons les niveaux dans l'échelle des cotes qui correspondent aux catégories de salaires. Les échelons peuvent être uniformes, d'ampleur croissante, décroissante ou inégale. En général, les cotes sont regroupées par échelons de valeur égale pour éviter de donner l'impression qu'elles ne sont pas toutes considérées de la même façon quand il s'agit de salaires.

Exemple C : Courbe de salaire à pente progressive

Pour différentes raisons, on établit souvent une courbe de salaire à pente progressive. Dans ce cas, la valeur salaire de la cote augmente en même temps que la cote. Différentes formules sont utilisables et adaptables de diverses manières aux données de départ.

Dans le cas le plus simple, la courbe se calcule comme suit :

$$\text{salaire de base d'un emploi de qualification } n = \text{salaire à l'origine} + \text{facteur}_a \times n + \text{facteur}_c \times n^2.$$

La figure 14 donne un exemple d'une telle courbe, avec sa subdivision possible en échelons auxquels les cotes peuvent être raccordées.

Exemple D : Échelonnement inégal

On peut raccorder les cotes à des échelons de salaires existants. La figure 15 illustre schématiquement un échelonnement inégal de catégories salariales auxquelles se rattachent des cotes uniformément distribuées.

La question qui se pose est le choix d'une *courbe de salaire continue ou échelonnée*. Les partisans de la courbe continue estiment que les résultats de la qualification doivent être transposés intégralement aux rémunérations. Or, la chose n'est possible, disent-ils, que par le système qu'ils préconisent. Par contre, les défenseurs de la courbe échelonnée basent leur argumentation sur le fait que les résultats fournis par la qualification du travail ne sont exacts qu'en apparence. Pour obtenir une différenciation des salaires qui reste compréhensible, défendable et proportionnée à l'« exactitude » de la qualification du travail, il faut recourir à des échelons suffisamment distincts. Il ne serait donc pas rationnel de pratiquer des

écarts de salaires de 1 % et moins, et de les justifier par la qualification. Toutefois, un trop petit nombre de classes ouvre la voie à des contestations acharnées : un faible écart de cotation peut provoquer une différence marquée dans la rémunération.

*d) La qualification du travail
et la quote-part de salaire au rendement*

Lorsque la qualification du travail ne concerne que des salaires au temps, c'est-à-dire non liés à un système de stimulation de la production, les descriptions et l'évaluation des tâches portent sur les prestations réelles en valeur moyenne (cf. chapitre III, paragraphe 3, lettre *b*).

Si, par contre, la qualification du travail doit tenir compte de stimulants de production (suppléments systématiques pour rendement, rémunération à la tâche ou axée sur l'octroi de primes), il faut en principe convenir d'un rendement normal, base d'établissement des descriptions et de l'évaluation. Au lieu du rendement normal, on peut aussi convenir d'une autre valeur de référence, par exemple la production standard ou la production journalière équitable.

Il serait ainsi logique que les emplois à difficultés et prestations analogues (donc de même qualification) soient rémunérés identiquement pour un même rendement.

Ce principe doit aussi être observé dans l'établissement de la relation entre la partie du salaire afférente au rendement et celle relative à la qualification professionnelle. Il s'ensuit que pour un rendement normal, les salaires à l'origine des travailleurs au temps et ceux des travailleurs à la tâche sont souvent fixés au même niveau.

Parfois, la notion de « salaire normal » désigne le salaire pour une prestation normale, sans distinction de la forme de rémunération de la prestation.

Ces considérations paraissent concluantes et explicites. Dans la pratique cependant, de grosses difficultés subsistent. La valeur du rendement normal fait l'objet de négociations et peut susciter des contestations.

Les revenus pour travaux à la tâche peuvent en outre accuser de fortes dispersions, accrues par le fait que certains marchés sont plus favorables que d'autres. Les accords sur le prix des tâches doivent d'ailleurs être revus lors de l'introduction de modifications techniques ou de l'organisation, modifications qui n'auraient normalement aucune incidence sur la qualification des fonctions. Des difficultés apparaissent du fait qu'il faut adapter la qualification du travail aux gains réels, aux salaires de base et aux salaires de catégories. Compte tenu des différences souvent importantes

FIGURE 16

STRUCTURE DES SALAIRES ET DES GAINS DANS UNE ACIÉRIE

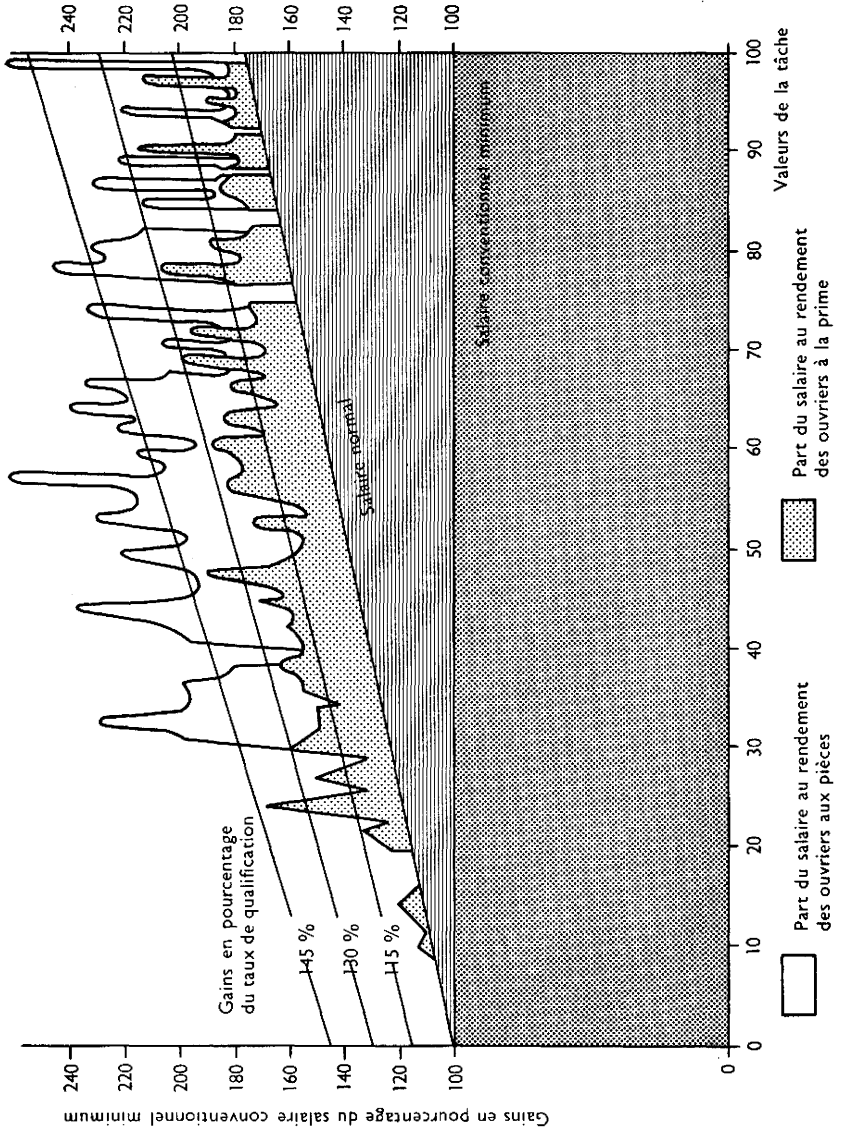
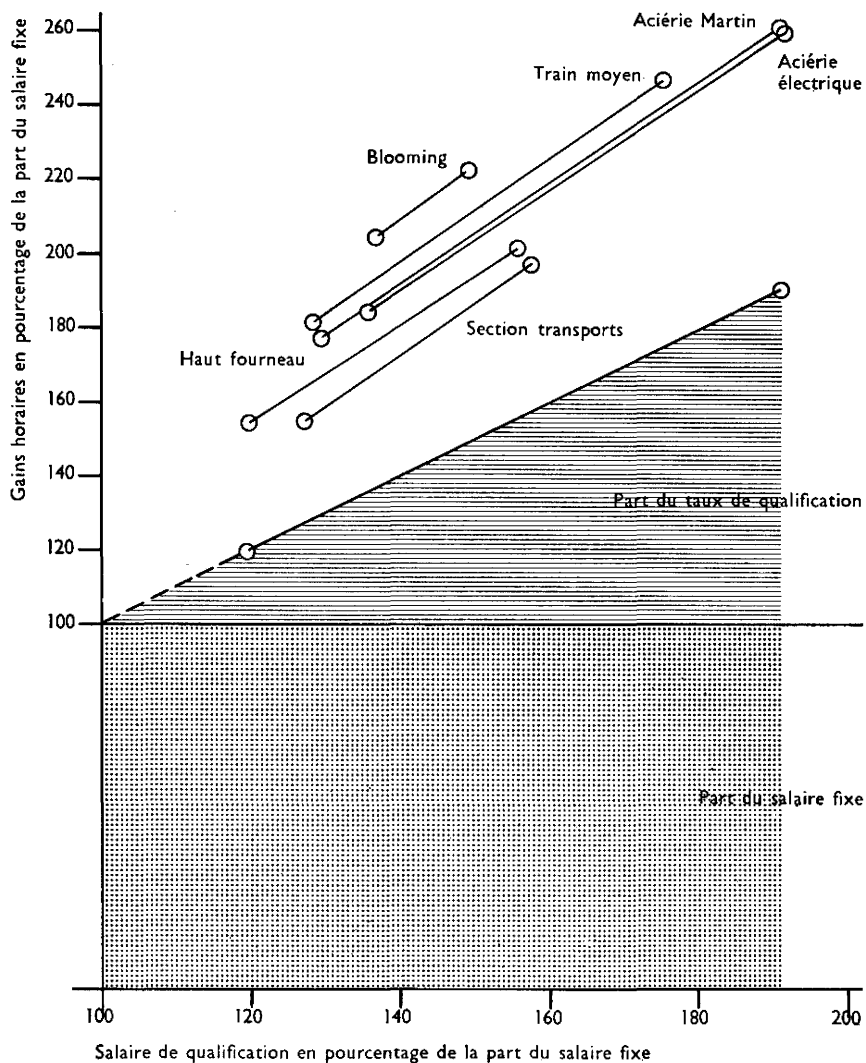


FIGURE 17

RELATION ENTRE LES GAINS HORAIRES ET LES SALAIRES DE QUALIFICATION
DANS UNE ACIÉRIE ALLEMANDE



entre ces salaires, tant en ce qui concerne leur montant que leur signification, toute application de la méthode aux salaires à la tâche risque de mettre en cause les résultats obtenus en ce qui concerne les salaires de base et les salaires de catégories.

Le problème s'atténue lorsque les primes qui s'ajoutent au salaire de qualification sont à faible pente progressive. Mais alors le stimulant matériel faiblit. De même, les contrats de tâches collectives groupant un effectif important tendent à un nivellement des salaires.

La figure 16 illustre la structure salariale qui existait dans une aciérie allemande, il y a quelques années. Les revenus pour travaux à la tâche se situaient au-dessus de la courbe des salaires de qualification ; cette remarque vaut aussi pour certains salaires à primes, mais dans une mesure moindre.

La figure 17, extraite de la monographie de la Haute Autorité sur la qualification du travail dans la sidérurgie en République fédérale allemande, montre un exemple de structures de salaires au rendement, chacune cohérente au sein d'un service, mais présentant des différences sensibles de service à service ⁽¹⁾. La chose paraît en relation avec la ligne de production : plus la température de l'acier traité est élevée, plus les gains se situent au-dessus de la courbe des salaires de qualification. Apparemment, des considérations économiques propres à l'entreprise influencent la structuration des gains.

Il existera toujours un certain désaccord entre les systèmes de qualification du travail et ceux de stimulation quand ils coexistent dans la même entreprise. Plus la différenciation des gains est importante, plus la qualification du travail perd de sa valeur psychologique.

Nous ne pouvons examiner ici en détail les nombreuses questions touchant la conversion des cotes en taux et leur corrélation avec divers éléments, par exemple les composantes du salaire pour rendement ou comportement individuel.

Les possibilités d'adaptation de la qualification du travail sont donc multiples. Quelle que soit l'application pratique, il existe quatre domaines essentiels où liberté d'option est offerte lors de l'établissement de la méthode et du rattachement des cotes aux taux de salaires. Ce sont :

- la fixation des notions préalables ;

⁽¹⁾ Communauté européenne du charbon et de l'acier : *La qualification du travail et ses applications dans la sidérurgie de la Communauté : Allemagne ; Luxembourg*, septembre 1957, doc. 5057/57 f, p. 255.

- la structure des critères d'évaluation (pondération au point de vue de chacun des critères) ;
- la pondération relative des divers critères entre eux ;
- le choix de la relation entre cotes d'évaluation et salaires.

On peut envisager les objectifs suivants :

- fixer et consolider des critères d'évaluation appropriés à la branche d'industrie et, autant que possible, homogènes ;
- dégager des critères spécialement adaptés à l'entreprise ;
- concevoir des ajustements à des éléments dominants du marché de l'emploi.

6. L'application pratique de la qualification du travail

Les indications données jusqu'ici ne concernaient que la structuration des méthodes de qualification du travail et leur corrélation avec les composantes du salaire. L'une ne va pas sans l'autre, car la qualification du travail a pour but manifeste l'organisation de la hiérarchie salariale.

Mais une organisation théorique ne résoud pas la question. La qualification du travail doit s'adapter aux conditions existant dans l'entreprise. Elle touche à de multiples éléments dont il faut tenir compte. Nous ne pourrions toutefois aborder ici que les points les plus importants parmi ceux qui jouent un rôle lors de l'introduction, de l'application et du maintien d'un système de qualification du travail.

a) Instances habilitées pour la qualification du travail dans le cadre de la législation nationale du travail

Par le fait que la qualification du travail touche aux contrats de travail, elle est soumise aux prescriptions propres aux législations nationales du travail. Nous invitons le lecteur qui souhaiterait obtenir une vue d'ensemble de la question à consulter notamment un rapport consacré au droit du travail dans les Communautés européennes ⁽¹⁾.

Les instances habilitées pour le règlement de la qualification du travail, dans le cadre des contrats collectifs ou selon d'autres procédures, diffèrent d'un pays à l'autre de la Communauté. La participation des associations

⁽¹⁾ Communauté économique européenne : *Le droit et la pratique des contrats collectifs dans les 6 pays de la C.E.E.*, rapport par G. Dehove, série Politique sociale, n° 6, Bruxelles, 1963.

d'employeurs et des syndicats est directe dans certains cas ; dans d'autres, elle s'exerce par l'entremise d'organismes libres ou institués par la loi. Au chapitre IV du présent exposé, chapitre consacré aux diverses méthodes, nous indiquons par quelle forme de réglementation la qualification du travail est régie.

*b) Préparation, introduction et maintien
d'un système de qualification du travail*

La qualification du travail ne peut être introduite de but en blanc ; elle ne peut pas non plus être abolie brusquement et à la légère, une fois qu'elle est établie. Il est donc nécessaire de suivre un processus long et minutieux de planification et de préparation. Un succès ne peut être entrevu qu'à la condition que les étapes fondamentales s'accomplissent avec la collaboration des partenaires aux contrats collectifs.

Parmi les multiples étapes et considérations à envisager, nous citons ci-après quelques-unes des plus marquantes. En principe, nous passons sous silence les modalités propres à l'organisation interne de l'entreprise.

Fixation des objectifs et de la portée de la qualification du travail

Tout d'abord, il convient de préciser les groupes de travailleurs visés et la relation approximative envisagée entre les salaires suivant qualification et les salaires pratiqués sur le marché de l'emploi. Les objectifs secondaires envisagés dans le cadre d'une analyse des tâches doivent être définis. Il convient également de tenir compte déjà, dans ces considérations préalables, de la liaison souhaitée avec les systèmes de rémunération au rendement.

*Création de commissions collectives
chargées de la préparation des travaux ultérieurs*

Dans un programme de qualification du travail, la collaboration et l'information réciproque des parties aux conventions collectives sont essentielles dès le départ, sinon la méfiance, voire l'hostilité, risquent de compromettre tout le programme. D'habitude, des commissions paritaires fonctionnent dès le stade préparatoire. Le personnel doit d'ailleurs être tenu au courant de ce qui se prépare. La forme de la commission dépend dans une large mesure des caractéristiques de la législation du travail et des conditions propres au secteur d'industrie ou bien à l'entreprise.

Élaboration des instruments nécessaires

Comme point de départ, les parties intéressées peuvent convenir d'une méthode de qualification existante, et examiner ensuite quels sont les compléments, retouches ou adaptations nécessaires.

Dans bon nombre de cas cependant, on envisage l'élaboration d'un système particulier, entièrement nouveau, de qualification du travail. Il convient, en l'occurrence, de fixer les concepts et les données quantitatives de telle manière que des modifications ultérieures puissent être introduites sans trop de difficultés.

Stade expérimental

Une fois la méthode suffisamment élaborée, la direction de l'entreprise (éventuellement les associations d'employeurs) et les délégations des travailleurs veulent connaître toutes les répercussions possibles de l'opération. Cette phase comporte la préparation des formulaires appropriés, la désignation des représentants paritaires participant à l'expérimentation. A ce stade également, un accord provisoire doit intervenir sur certaines modalités de l'application future. Plus on tarde à se mettre d'accord sur les éléments de base, plus les divergences ultérieures risquent d'être graves.

D'habitude, au stade expérimental, un assez grand nombre de fonctions représentatives de la branche d'industrie, de l'entreprise ou de l'usine sont choisies, décrites et évaluées. Ces travaux doivent être menés par la commission paritaire ou une sous-commission prévue à cet effet. Le processus de description se conforme, en principe, aux règles énoncées pour l'analyse des tâches (cf. chapitre II, paragraphe 5).

Vérification de la méthode prévue de qualification du travail

Après l'essai de qualification des fonctions représentatives, il faut apporter certaines retouches au système de qualification envisagé pour accorder dans une certaine mesure les résultats aux prévisions des parties intéressées. Il peut s'avérer nécessaire de vérifier les définitions de critères, de changer des cotes ou de refondre le système de pondération prévu.

Description et évaluation de toutes les fonctions

Après cette adaptation de la méthode, on peut passer à la description et à l'évaluation de l'ensemble des fonctions qui seront soumises à la qualification du travail. Sur ce point, des accords paritaires sont indispensables. La participation des organes intéressés doit être définie clairement.

Relation expérimentale entre cotes d'évaluation et taux de salaires

Les directions d'entreprise et les représentations des travailleurs ont intérêt à connaître la portée des conséquences matérielles de la qualification du travail. Lorsque tous les emplois sur lesquels porte la qualification ont été évalués, différentes possibilités de conversion des cotes en salaires peuvent être analysées. La mise sur cartes perforées des divers éléments de la hiérarchie existante des travailleurs ou des emplois, et des résultats

de la qualification du travail, puis le traitement de ces cartes par ordinateur électronique, peuvent fournir une vue d'ensemble précise des modifications apportées par diverses formules dans la hiérarchie des salaires.

Instauration de la qualification du travail par réglementation contractuelle collective

Au stade suivant, on doit aborder la question du règlement contractuel dans le cadre de la législation du travail en vigueur et des conventions collectives existantes.

A ce règlement peuvent se rattacher :

- Les questions générales
 - référence aux dispositions légales, conventions collectives, accords d'entreprise ;
 - indication des parties contractantes ;
 - délimitation du cadre territorial, professionnel et individuel de l'application ;
 - durée de validité de la convention ;
- La réglementation des concepts de base et des critères
 - caractérisation de la méthode (par exemple : système analytique par degrés et points) ;
 - objet de l'évaluation ;
 - description des exigences considérées (critères d'évaluation) ;
 - formulaires de description et de cotation des fonctions ;
 - grandeurs de référence du rendement humain, par exemple rendement normal ;
 - exemples repères (exemples sommets, exemples intermédiaires) ;
 - définition des degrés au sein d'un critère, dans le système par degrés et points ;
 - autres éléments qualitatifs ;
- La fixation des normes quantitatives
 - agencement numérique de la cotation (pondération interne des critères) ;
 - pondération relative des divers critères par attribution de coefficients ou par différenciation des maximums de points ;
- La relation entre les cotes de qualification et les taux de salaires
 - formule de salaire, par exemple le tableau de répartition des catégories salariales retenues si elle n'a pas déjà fait l'objet d'un règlement ;
 - si nécessaire, l'indication du rattachement des classes de cotes aux classes de salaires ;

- fixation des taux de départ des salaires au temps, à la tâche, à primes, majorations pour rendement et autres composantes éventuelles ;
- considération des augmentations salariales futures dans la mesure où elles découlent de dispositions supérieures ;
- Les modalités d'exécution de la qualification du travail
 - commission paritaire : composition, convocation, dissolution sur les instances des parties à la convention ou de tiers ;
 - compétence de la commission paritaire ou des parties à la convention ;
 - règlement des activités de la commission ;
 - liberté pour les membres travailleurs de la commission d'assurer leur mission sans perdre leur salaire habituel ;
 - garantie des moyens matériels requis pour le travail de la commission ;
 - règlement de la participation d'autres personnes de l'usine (par exemple contremaîtres, directeurs) dans des circonstances déterminées ;
 - procédure de réclamation, si possible à plusieurs niveaux, compte tenu des dispositions légales ou conventionnelles existantes.
- Dispositions particulières
 - mesures transitoires pour la garantie des situations acquises lors de l'introduction de la qualification du travail ;
 - règlement de la rémunération lors de modifications techniques au poste de travail, suppression ou mutation indispensable ;
 - clauses de garantie pour ancienneté, fidélité à l'entreprise et autres considérations analogues ;
 - fixation des salaires de base des adolescents ;
 - fixation des salaires de base des travailleurs ne pouvant fournir qu'un rendement réduit ou handicapés physiquement ;
 - liste des taux de salaires des cas spéciaux.
- Modalités de résiliation
 - modalités de résiliation complète ou partielle du contrat ;
 - mention des instances prévues pour le recours en conciliation lors de contestations entre parties sur l'interprétation des clauses du contrat.

Maintien en fonctionnement du système de qualification du travail

Si la qualification du travail est appliquée, il y a lieu de revoir la qualification des postes de travail lorsque surviennent des changements

appréciables ayant une incidence sur la valeur de ces postes. Les révisions peuvent évidemment n'être déclenchées que par la notification des changements intervenus. Dans quelques cas, la vérification des postes a lieu par sondage, à intervalles réguliers.

Utilisation des résultats de la qualification du travail à d'autres fins

On peut se référer ici aux nombreuses possibilités offertes par la qualification en tant qu'analyse du travail. Pour plus de détails, on se reportera, dans cet esprit, au chapitre II, paragraphes 4 et 5, de cette étude.

Les points cités sont susceptibles de réglementation collective.

Comme mentionné au chapitre III, paragraphe 2, lettre *b*, les employeurs ne recherchent souvent que des dispositions générales, tandis que les syndicats s'intéressent davantage aux conventions détaillées.

c) Possibilités de sauvegarde des salaires de base individuels

L'instauration d'une méthode de qualification du travail serait condamnée d'avance si elle devait conduire à l'abaissement d'un grand nombre de salaires de base dès le stade de l'introduction. Les syndicats s'opposeraient par tous les moyens à un tel système.

Aussi, dès l'origine, le souci de toutes les personnes intéressées a-t-il toujours été de garantir aux travailleurs les salaires qu'ils percevaient avant l'introduction de la qualification du travail, quel qu'en soit le niveau.

Il existe en la matière différentes façons de garantir les salaires individuels. La plus simple est de conserver le salaire ancien tant qu'il reste supérieur au salaire de qualification, pendant une période déterminée. Durant celle-ci, la direction de l'entreprise tâchera d'affecter le travailleur à un poste dont le salaire de qualification correspond au salaire de base ancien du travailleur. Si le transfert se réalise, le travailleur pourra bénéficier en totalité des augmentations futures. S'il n'est pas possible d'offrir un poste adéquat au travailleur occupant un poste de qualification inférieure à celle qui correspond au salaire de base qu'il perçoit, ce salaire sera « encerclé de rouge » (red circled rate). Cela signifie qu'il sera garanti au titulaire jusqu'à ce qu'il occupe un autre poste de travail. La durée et la portée de la garantie peuvent être variables. En général, elles valent jusqu'à l'expiration de la convention. A ce moment, et à l'occasion de l'augmentation des salaires, la différence entre le salaire « encerclé » et le salaire de qualification du poste occupé pourra être résorbée en tout ou en partie.

Les salaires « encerclés » ne sont parfois garantis que pendant une période limitée.

Parfois aussi, certaines dispositions sont appliquées en faveur des titulaires de fonctions à salaires « encerclés » en vue de bloquer ces salaires pendant la durée de la convention avec, en outre, la promesse de bénéficier également des augmentations de salaires ultérieures aussi longtemps que les titulaires resteront attachés à ces postes de travail.

Aux États-Unis, on nous a signalé le cas de salaires « encerclés » attribués à l'ensemble des titulaires des mêmes emplois. Ces salaires « encerclés » étaient donc devenus salaires fonctionnels. Cette solution, la plus avantageuse pour les travailleurs, soulève évidemment une série de problèmes.

Des difficultés analogues apparaissent après l'instauration de la qualification du travail lorsque des *modifications* surviennent *dans les emplois* et que de nouveaux emplois sont créés tandis que d'autres disparaissent. On doit alors procéder à une nouvelle évaluation. Mais la qualification du travail selon les systèmes en usage réagit souvent dans le sens d'un abaissement des cotes puisque beaucoup de modifications techniques visent à la rationalisation, à l'économie, à l'allègement et à la simplification du travail. Il s'ensuit que beaucoup d'exigences régressent. L'interprétation rigoureuse des critères conduirait alors à l'abaissement des cotes de qualification attribuées.

Sous ce rapport, deux difficultés fondamentales sont inhérentes à tout système de qualification du travail en cas de modifications techniques importantes :

1. Les critères retenus s'avèrent trop souvent inadéquats pour apprécier à suffisance les modifications d'exigences ;
2. Pour des raisons sociales, et bien souvent aussi pour des raisons de politique de l'emploi, on ne peut envisager d'abaisser les salaires individuels en corrélation avec la diminution de la qualification.

Aussi, en cas de diminution des cotations à la suite de modifications techniques, prend-t-on souvent des mesures de conservation de revenus analogues à celles qui sont prises lors de l'instauration de la qualification du travail. Nous ne pourrions détailler ici les diverses tentatives de solution à ce problème.

Des difficultés semblables entourent la rémunération des *groupes socialement faibles* tels que les adolescents, les travailleurs âgés, ceux à rendement diminué et les handicapés. En dehors de la qualification du travail, les dispositions particulières requises pour ces catégories de personnes sont nombreuses et tiennent compte de leurs limitations dans le libre exercice d'un emploi.

Mais malgré toutes les dispositions sociales complémentaires concernant les revenus individuels, il ne sera pas possible de rémunérer tous les emplois d'une entreprise ou d'une usine selon les taux découlant de la qualification du travail. Il existe en effet des activités ou des emplois dont les salaires, même s'ils étaient fixés avec la plus grande libéralité par un système de qualification du travail, n'égaleraient nullement ceux qui sont régis par le marché de l'emploi, par suite de la rareté de certaines qualités. Pour ces emplois, il y aura lieu de convenir de taux particuliers.

CHAPITRE IV

MÉTHODES TYPES DE LA QUALIFICATION DU TRAVAIL DANS LES INDUSTRIES DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE DU CHARBON ET DE L'ACIER, AUX ÉTATS-UNIS ET AU ROYAUME-UNI

Ce chapitre décrira succinctement et d'après le même canevas quelques méthodes de qualification du travail en usage dans les industries de la Communauté et aux États-Unis.

Pour la plupart des méthodes exposées, toutes les indications souhaitées ont pu être recueillies par l'intermédiaire de la direction générale des problèmes du travail, assainissement et reconversion de la Haute Autorité de la C.E.C.A., ainsi que par l'auteur ; pour quelques-unes, la chose n'a pas été possible. Dans l'industrie charbonnière et la métallurgie luxembourgeoise et française, aucune méthode type de qualification du travail n'est utilisée, du moins à notre connaissance. Le chapitre IV ne contient donc aucun paragraphe relatif à ces deux pays.

Des États-Unis, nous avons retenu les méthodes les plus importantes en sidérurgie, tant pour les professions de salariés que d'appointés. Pour la Grande-Bretagne, nous n'avons pas connaissance d'une application de la qualification du travail dans le domaine du charbon, de l'acier et de l'exploitation des minerais. En remplacement, nous avons choisi de présenter une méthode intéressante d'une autre branche d'industrie, l'Imperial Chemical Industries Ltd.

Les méthodes sont présentées de façon uniforme :

- données relatives au champ d'application,
- caractéristiques de la méthode,
- critères retenus (avec leur pondération selon le schéma de Genève : aptitudes, responsabilités, efforts, conditions de travail),
- structure des critères d'évaluation (illustrée sur un critère choisi),
- règlement contractuel,

- relation avec les salaires,
- remarques.

Lorsque les données faisaient défaut, les rubriques correspondantes ont été omises dans ce chapitre.

La relation avec les salaires est établie par rapport à un salaire de référence pris comme indice 100, indiqué dans chaque cas. On a évité de la sorte des comparaisons entre salaires nominaux, sans valeur significative dans le cadre de cette étude.

1. Belgique

Méthode de la commission technique générale

En Belgique, dans la période d'après-guerre, une tentative fut faite de baser la structure de la rémunération sur la « valeur objective du travail », dans le cadre de la politique salariale nationale. Une commission technique générale (C.T.G.) fut créée comme sous-commission de la commission paritaire générale. L'un de ses buts essentiels était le développement d'une méthode de qualification du travail. Au départ, l'industrie belge, y compris la sidérurgie, ne disposait que d'une structure salariale assez superficielle et insuffisamment articulée. Ainsi, en 1945, seules deux catégories professionnelles étaient prévues : les manœuvres et les ouvriers qualifiés, dont les salaires de base se situaient dans le rapport 1 à 1,25. Plus tard s'est ajoutée la catégorie des « manœuvres à rendement normal », avec un salaire de base intermédiaire.

Déjà en 1945, on proposa pour la sidérurgie 8 catégories professionnelles, en partie subdivisées à leur tour. Ces catégories professionnelles furent le point de départ de la qualification analytique du travail développée par la commission technique générale, avec, à l'origine, 34 critères. Une formule de salaire fut bientôt élaborée, qui prévoyait une expression linéaire du salaire en fonction de la qualification professionnelle. Cette formule correspondait au principe indiqué au chapitre III, paragraphe 5, lettre c, exemple A.

Deux sociétés sidérurgiques appliquèrent la méthode C.T.G. : la société Espérance-Longdoz qui, primitivement, avait évalué les tâches selon la méthode Bedaux, et la société Cockerill-Ougrée, constituée par la fusion de trois sociétés liégeoises : John Cockerill, Ougrée-Marihaye et Ferblatil. Ici, outre la méthode C.T.G., il fut fait appel, en partie et aussi à titre de comparaison, au système américain de la N.E.M.A. (National Electrical Manufacturers Association) pour la qualification du travail. Par ailleurs, à

la société Ougrée-Marihaye, la méthode de qualification C.T.G. fut aussi utilisée comme auxiliaire de l'orientation professionnelle moyennant, bien entendu, quelques adaptations du critère « milieu de travail ». Pour la détermination des aptitudes requises pour les fonctions, on avait établi un profil codifié de leurs critères physiques, sensoriels et psychosociaux.

Données relatives au champ d'application

La société anonyme métallurgique d'Espérance-Longdoz, à Liège, comptait 6 000 travailleurs environ, en 1956. Le système Bedaux de qualification du travail, déjà mentionné, y était en application depuis 1933. Il fut remplacé par la méthode C.T.G. dans la période d'après-guerre. La société Cockerill-Ougrée utilisa également cette méthode.

Les indications ci-après découlent des documents publiés en 1957 par le ministère du travail et de la prévoyance sociale.

Caractéristiques de la méthode

Comme pour la méthode normalisée utilisée aux Pays-Bas, il s'agit ici d'une méthode analytique de cotations par degrés et points caractérisant les exigences à l'intérieur d'un critère à l'aide d'une combinaison alphanumérique.

Critères retenus

Trente-deux critères sont utilisés. Ils se répartissent comme suit selon le schéma de Genève :

	Nombre maximum de points	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>		
1. Connaissances scolaires et formation intellectuelle	500	6,67
2. Connaissances complémentaires	500	6,67
3. Apprentissage et formation guidée	500	6,67
4. Apprentissage et formation pratique libre	500	6,67
5. Vue	100	1,33
6. Toucher	100	1,33
7. Oûie	100	1,33
8. Odorat	100	1,33
9. Goût	100	1,33
10. Rapidité des mouvements	150	2,00
11. Précision des mouvements	150	2,00
12. Combinaison ou coordination des mouvements	150	2,00
13. Rapidité de réaction	150	2,00
14. Agilité	100	1,33
18. Jugement	200	2,67
19. Mémoire	200	2,67
20. Esprit inventif	200	2,67
21. Sens esthétique	200	2,67
24. Sang-froid	150	2,00
25. Ordre et propreté	150	2,00
26. Présentation	150	2,00
	<u>4 450</u>	<u>59,34 %</u>
<i>Responsabilité</i>		
22. Autorité de commandement	150	2,00
23. Autorité morale	150	2,00
27. Conscience professionnelle envers autrui	400	5,33
28. Conscience professionnelle envers l'entreprise (conséquences mesurables)	400	5,33
29. Conscience professionnelle envers l'entreprise (conséquences supputables)	400	5,34
	<u>1 500</u>	<u>20,00 %</u>
<i>Effort</i>		
15. Effort musculaire	250	3,33
16. Position difficile	100	1,33
17. Attention et concentration d'esprit	300	4,00
	<u>650</u>	<u>8,66</u>
<i>Conditions de travail</i>		
30. Influence du milieu	300	4,00
31. Risques d'accidents	300	4,00
32. Risques de maladie	300	4,00
	<u>900</u>	<u>12,00 %</u>
	<u>7 500</u>	<u>100,00 %</u>

Dans la méthode originale, les critères sont groupés comme suit en catégories principales d'exigences :

- Connaissances et formation professionnelles 1, 2, 3, 4,
- Qualités physiques 5 à 16,
- Qualités intellectuelles et mentales 17 à 21,
- Qualités morales 22 à 29,
- Circonstances d'exécution 30, 31, 32.

Structure des critères d'évaluation

Un critère qui n'apparaît guère dans d'autres méthodes est la mémoire, c'est-à-dire le critère 19 décrit ci-dessous.

Objet

On cote dans ce critère la nécessité de retenir des faits et des circonstances variables au cours de l'exercice de la fonction.

On exclut la mémoire qui est nécessaire pour se souvenir des connaissances cotées aux critères 1, 2, 3 et 4.

Gradation

La gradation est déterminée en tenant compte des deux facteurs qui l'influencent : d'une part, le nombre et la variation des éléments à retenir et, d'autre part, la durée pendant laquelle il faut s'en souvenir.

Le niveau de mémoire requis par la fonction s'exprime par la lettre entrant dans le symbole de cotation.

Tableau (les chiffres renvoient aux exemples)

Nombre et variations des éléments à retenir	A retenir		
	Peu longtemps	Longtemps	Très longtemps
Peu d'éléments ou peu de variations	a 1/1	b 1/2	c 1/3
Éléments nombreux ou variants . . .	b 2/1	c 2/2	d 2/3
Éléments nombreux et variants . . .	c 3/1	d 3/2	e 3/3

Degré d'utilisation

La lettre entrant dans le symbole de cotation est affectée de l'indice numérique 1, 2 ou 3 valorisant le degré d'utilisation de la qualité.

Celui-ci est déterminé à la fois par la durée d'utilisation réelle de la qualité et par la nature des activités exigées par la fonction. Il est déterminé d'après le tableau ci-après :

Nature des activités	Durée d'utilisation réelle		
	Jusqu'à 10 %	+ 10 Jusqu'à 60 %	+ 60 %
Exécution, observations et contrôle, enregistrement	a_1 conventionnel	1	2
Organisation, harmonisation, études, recherches	1	2	3
Gestion, orientation, politique à long terme	2	3	—

Ensuite vient le tableau de pondération :

	1	2	3
<i>a</i>	3	4	6
<i>b</i>	8	14	21
<i>c</i>	21	35	50
<i>d</i>	42	72	104
<i>e</i>	70	134	200

En outre, un « panachage » est possible, c'est-à-dire un agencement des valeurs combinant diverses gradations au sein d'un critère.

Règlement contractuel

Application de la méthode C.T.G. sur la base d'une recommandation de la commission paritaire générale.

Relation avec les salaires

On peut ramener la formule de salaire utilisée jusqu'en 1956 à l'expression suivante :

$$\text{Salaire de base} = \text{fixe} + Q/100 \times 8,33 \% \text{ du fixe.}$$

(Q est le nombre de points de qualification.)

En 1952, la formule admise paritairement était pratiquement devenue :

$$\text{Salaire de base} = \text{fixe} + Q/100 \times 9,76 \% \text{ du fixe.}$$

A cela s'ajoutaient des majorations pour rendement et prestation faisant l'objet de règlements spécifiques.

2. Allemagne

En République fédérale allemande, la qualification du travail est largement utilisée pour la rémunération des travailleurs industriels, surtout dans les grandes entreprises. Il existe également certaines dispositions en matière d'évaluation analytique des fonctions d'employés.

Les industries et les branches économiques touchées sont multiples et variées. Elles vont des différents secteurs de la métallurgie et des fabrications métalliques, en passant par les mines de fer et de lignite, jusqu'aux industries de l'alimentation et des biens de consommation.

La vaste autonomie des parties aux conventions collectives ainsi que leur structuration à prédominance régionale ont conduit à une multiplicité de méthodes de qualification du travail.

Parmi les industries de la C.E.C.A., c'est surtout la sidérurgie qui applique la qualification du travail dans une large mesure. Les chiffres exacts ne sont pas disponibles à l'heure actuelle. La méthode la plus utilisée, avec de nombreuses variantes de détail, est celle de la *Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahl* (Association économique du fer et de l'acier), méthode de H. Euler et H. Stevens. En outre, il existe des systèmes d'évaluation par rangs (*Rangreihenverfahren*), ainsi que des systèmes mixtes par degrés et points et par rangs.

Dans le domaine de l'exploitation des mines en Allemagne occidentale, la méthode de la *Wirtschaftsvereinigung* est également représentée, selon les renseignements fournis par l'«*Industriegewerkschaft Bergbau und Energie*» (Syndicat industriel des mines et de l'énergie), dans les mines de lignite du Brunswick, qui ne font pas partie de la Communauté, ainsi que dans les mines de fer du Siegerland et du Harz inférieur.

Dans les mines de houille d'Allemagne occidentale, les partenaires sociaux ont été mis en présence d'un projet de méthode de qualification du travail « propre à l'industrie minière », projet soigneusement mis au point à leur demande par une commission tarifaire. Les parties n'ont cependant pu se résoudre à l'utilisation de la qualification analytique du travail pour l'établissement des rémunérations dans les mines de houille.

La présente description portera sur les méthodes types suivantes :

- a) méthode de la *Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie* (H. Euler et H. Stevens) ;
- b) méthode par rangs de la *Luitpoldhütte AG* ;
- c) méthode de la *Georgsmarienwerke d'Osnabrück*.

On exposera ainsi une méthode véritable par degrés et points, une méthode par rangs et une méthode par points découlant d'un système de rangs.

- a) *Méthode de la Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie (H. Euler et H. Stevens)*

C'est la méthode la plus répandue en Allemagne fédérale, bien qu'elle ait subi des modifications plus ou moins importantes sur lesquelles on ne pourra s'étendre ici. La partie méthodique de l'exposé donne un rappel succinct de la méthode telle qu'elle a été diffusée par la *Wirtschaftsvereinigung*.

Si des particularités se rapportent au règlement dans une usine déterminée, elles font l'objet d'une mention explicite.

Données relatives au champ d'application

Un grand nombre d'entreprises sidérurgiques de la République fédérale ainsi que des entreprises de l'industrie métallurgique, des mines de fer et de lignite, des entreprises de l'industrie alimentaire et de l'industrie textile utilisent la méthode, parfois légèrement modifiée, mise au point par la *Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie*.

Caractéristiques de la méthode

Avec la 4^e édition du 3^e Cahier de la série d'études socio-économiques intitulée « L'évaluation analytique du travail comme moyen de détermination du degré de difficulté du travail, compte tenu spécialement des progrès de la mécanisation » parue en 1965, on dispose d'une méthode analytique de cotation pour les salariés adaptée aux progrès économiques

et techniques, qui prévoit l'analyse et la cotation des travaux industriels sur la base de 18 critères.

Il s'agit d'une méthode de cotation par degrés et points dont l'exactitude peut être étayée par un système de rangs.

Critères retenus

Les critères retenus sont les suivants et se répartissent comme suit :

Critères	Points	Pondération
1. Connaissances professionnelles	9,0	12,0
a) Formation professionnelle		
b) Expérience professionnelle		
2. Habileté professionnelle	4,0	5,3
Responsabilité :		
3. Dans l'exécution du travail	5,0	6,6
4. Envers la sécurité d'autrui	3,0	4,0
5. Concernant le déroulement du travail ou l'accomplissement de la tâche	5,0	6,6
6. Effort musculaire (effort physique)	8,0	10,6
a) Pénibilité du travail		
b) Capacité de travail		
7. Attention		
a) Effort psychique	8,0	10,6
b) Activité monotone	2,0	2,7
c) Disposition permanente à entrer en action	2,0	2,7
8. Réflexion	4,4	5,8
Facteurs ambiants rendant le travail plus pénible :		
9. Température	3,0	4,0
10. Eau, acides	1,5	1,9
11. Saleté	2,0	2,7
12. Poussières, matières en suspension, gaz, vapeurs	2,0	2,7
13. Bruit	2,0	2,7
14. Vibrations	2,0	2,7
15. Éblouissement, éclairage insuffisant	1,5	1,9
16. Risques de refroidissement, travaux en plein air	1,5	1,9
17. Risques d'accident	2,0	2,7
18. Activité de surveillance (chef d'équipe)	7,5	9,9

Les critères sont partiellement liés les uns aux autres. Le critère « connaissances professionnelles » intervient à titre auxiliaire dans la détermination des degrés à assigner, dans la table d'évaluation, aux critères « habileté professionnelle », « réflexion » et « activité de surveillance ».

A titre d'exemples d'une modification apportée à la méthode, nous reproduisons ci-dessous les critères avec leurs cotes maximales correspondantes qui, s'écartant des directives de la *Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie*, servent à la qualification des travailleurs industriels de la *Salzgitter Hüttenwerk AG* :

1. Connaissances professionnelles	9,0 ⁽¹⁾
2. Habileté	4,4
7. a) Attention	6,0
b) Isolement du poste de travail	1,0
4. Réflexion	4,4
10. Eau, humidité, acides	1,5
12. Gaz et vapeurs	1,5
13. Bruit et vibrations	2,25
14. Éblouissement et éclairage insuffisant	1,8

S'agissant des autres critères, la cote maximale pouvant être attribuée correspond à celle qui a été retenue, dans sa méthode, par la *Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie*. Au total, on constate un certain décalage de la pondération, dû surtout en l'occurrence aux critères 7 a) et 7 b).

Nous reproduisons ci-après, à titre de nouvel exemple de variante par rapport à la méthode de la *Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie*, les critères assortis du maximum de points qui ont été convenus dans la convention collective générale de salaires passée le 28 juillet 1966 entre la Fédération patronale de la sidérurgie de Rhénanie-du-Nord-Westphalie et l'IG Metall, et qui s'écartent des directives de la *Wirtschaftsvereinigung* :

2. Habileté	4,5
6. Travail musculaire (effort physique)	
a) Difficulté du travail	6,5
b) Capacité de travail	1,5

En outre, selon cette méthode, les critères 4 « responsabilité au regard de la sécurité d'autrui » et 18 « activité de surveillance (contremaître) » que prévoit la méthode de la *Wirtschaftsvereinigung* ne sont pas repris. Pour le reste, les critères d'évaluation et le nombre maximum de points sont les mêmes avec les deux méthodes.

Structure et critères d'évaluation

En ce qui concerne le niveau des exigences, les divers critères se caractérisent par des définitions différentes selon le degré.

⁽¹⁾ La cote maximale n'est accordée que si certaines conditions particulières sont remplies.

A chaque critère correspondent :

- a) la définition et la description du critère ;
- b) les définitions des degrés et des exemples repères ;
- c) une table de cotation.

A titre d'exemple, nous reproduisons la définition du critère 2 « habileté professionnelle », qui montre en même temps l'interdépendance du critère « connaissances professionnelles » et du critère de classement « aptitude requise ».

2. Critère « habileté professionnelle »

L'habileté professionnelle comprend à la fois la dextérité et l'agilité physique. Elle consiste dans la sûreté et dans la précision nécessaires des mouvements du corps ou des membres. Citons à titre d'exemple du premier cas le monteur en charpente, et du second cas l'horloger.

Être adroit signifie exécuter avec efficacité des mouvements coordonnés et précis, avec la dépense d'énergie adéquate et dans le temps approprié, à une cadence imposée ou libre, constante ou variable, ou au cours d'une succession de mouvements brusquement changeants du corps ou des membres. Si le travailleur est adroit, chaque mouvement et chaque geste « porte ».

L'habileté professionnelle dépend de l'aptitude (capacité) et de la pratique acquise par l'entraînement. La première doit dans une certaine mesure pré-exister, être apportée ; la seconde s'acquiert par la formation et l'expérience professionnelle.

Il y a lieu d'établir une distinction selon qu'il s'agit d'une habileté simple ou universelle.

(La « précision » ne relève pas de ce critère, mais du critère « responsabilité pour l'exécution du travail ».)

Les éléments d'appréciation de l'aptitude requise en matière d'habileté professionnelle sont la nature et le degré de la difficulté du travail. Étant donné que la pratique est acquise durant la période de formation professionnelle et par l'expérience professionnelle, on peut exprimer, en première approximation, le surcroît de difficulté pouvant être surmonté grâce à la pratique acquise au moyen de l'élément d'appréciation connu, appelé « cote pour les connaissances pour l'exécution du travail »).

Soucieux de clarté et de compréhensibilité, nous n'avons pas repris les exemples types se rapportant aux définitions des degrés des tables de classement, ni les exemples de travaux à effectuer.

Table de cotation pour 2. « habileté professionnelle ».

Aptitude requise	Cote pour les connaissances professionnelles													
	Degré	0-0,5	0,6-1,0	1,1-1,5	1,6-2,0	2,1-2,5	2,6-3,0	3,1-3,5	3,6-4,0	4,1-4,5	4,6-5,0	5,1-5,5	5,6-6,0	6,1-6,5
0	0	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	(1,4)
0/I	0,5	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9
I	1,0	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4
I/II	1,8	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2
II	(2,6)	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0

Exemple : la cote 4,7 pour les connaissances professionnelles dans le degré d'aptitude I/II donne la cote 2,8 pour l'habileté professionnelle.
Les valeurs figurant entre parenthèses se rencontrent rarement.

Règlement contractuel

La qualification du travail est réglée en partie par la convention collective, en partie par des accords d'entreprise, dans la mesure où la convention collective l'autorise.

Une nouvelle convention collective en matière de salaires a été conclue le 28 juillet 1966 pour l'industrie sidérurgique de la Rhénanie-du-Nord-Westphalie ; aux termes de ladite convention, les parties contractantes de cette industrie ont fixé les rémunérations en fonction de la qualification analytique du travail.

La qualification du travail de la *Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie*, modifiée sur quelques points seulement par rapport aux éléments d'appréciation figurant dans la nouvelle rédaction du fascicule n° 3 des documents sociaux, a été reprise dans le nouvel accord cadre comme variante des définitions classiques et révisées des catégories professionnelles.

Les règles générales de rémunération applicables aux travailleurs industriels de la *Salzgitter AG* se fondent sur la convention collective du type du 5 mars 1962 pour les travailleurs de la métallurgie de Basse-Saxe. Il existe en outre un accord spécial sur les salaires du 21 août 1963, applicables aux salariés de la *Salzgitter AG* et de la *Verkehrsbetriebe Salzgitter GmbH*,

ainsi qu'un accord d'entreprise du 18 février 1964 sur la qualification du travail sans échelons (situation à la fin de 1964).

Relation avec les salaires

Dans la conception des auteurs de la méthode, le salaire fondé sur la valeur du travail se calcule au moyen de l'équation

$$E_A = F + s \times W$$

autrement dit : salaire fondé sur la valeur du travail = salaire fixe + taux de majoration \times total de la cote attribuée.

L'accord sur les salaires précité prescrit en matière de qualification du travail des salariés de la Salzgitter AG l'emploi de la formule suivante : salaire de base d'un poste de travail = salaire minimum + (salaire par unité de qualification \times qualification numérique totale du poste de travail).

En prenant pour base un salaire minimum affecté de l'indice 100, on obtient la relation suivante :

$$\text{salaire de base} = 100 + (2,38 \times \text{qualification}).$$

Pour toutes les qualifications totales de 0 à 38, les taux de salaire correspondants ont été fixés par convention collective. Les travailleurs au temps bénéficient d'un supplément moyen de 10 % du salaire de base perçu par les salariés de leurs services (5 % au moins après 4 semaines de travail). La qualification du travail n'est pas appliquée aux femmes de charge, pour lesquelles on est convenu d'un taux de salaire particulier.

b) Méthode des rangs à la Luitpoldhütte AG

Données relatives au champ d'application

La Luitpoldhütte est une usine sidérurgique mixte. Elle utilise depuis les années 1950 un système d'évaluation du travail par rangs pour la rémunération de ses travailleurs industriels. Le système présente un intérêt du point de vue méthode ; la méthode s'est d'ailleurs réaffirmée ces dernières années dans la branche des fabrications métalliques.

Caractéristiques de la méthode

Elle utilise un processus analytique de rangement. Elle compte 16 critères et une pondération de ceux-ci suivant accord paritaire d'entreprise.

Critères retenus

Ce sont ceux précisés par Hagner et Weng⁽¹⁾. Pour chacun des critères, on se réfère à un degré maximum, de valeur 50, celle-ci étant dépass-

⁽¹⁾ *Arbeitsschwierigkeit und Lohn* (Difficulté du travail et salaire), 2^e édition, Cologne, 1952.

sable dans certains cas. Dans le calcul des cotes partielles, on divise les valeurs des degrés par 10, puis on les multiplie par le facteur de pondération.

	Facteur de pondération	Pondération en %
<i>Capacités</i>		
1. Connaissances professionnelles et expérience . . .	2,5	19,5
2. Habileté (manuelle et physique)	0,5	4,76
	<u>2,5</u>	<u>23,81</u>
<i>Responsabilité</i>		
3. Responsabilité quant au matériel et aux produits de l'entreprise	0,5	4,76
4. Responsabilité envers la sécurité d'autrui	0,5	4,76
5. Responsabilité quant au déroulement du travail	0,5	4,76
	<u>1,5</u>	<u>14,28</u>
<i>Effort</i>		
6. Effort musculaire	1,0	9,52
7. Perception sensorielle	1,0	9,52
8. Réflexion (effort mental)	1,0	9,52
	<u>3,0</u>	<u>28,56</u>
<i>Conditions de travail</i>		
9. Température	0,55	5,24
10. Eau, acide, humidité	0,30	2,86
11. Huile, graisse, saleté, poussières	0,70	6,67
12. Gaz, vapeurs	0,50	4,76
13. Bruit, vibrations	0,40	3,81
14. Éblouissement ou éclairage insuffisant	0,30	2,86
15. Risques de refroidissement	0,30	2,86
16. Risques d'accident	0,45	4,29
	<u>3,50</u>	<u>33,35</u>
Somme des facteurs de pondération	10,50	100 %

Structure des critères d'évaluation

Ici interviennent les rangements des tâches dans l'entreprise figurés au chapitre III, paragraphe 3, lettre a.

Comme exemple de définition d'un critère, nous avons retenu celle du premier :

1. Connaissances professionnelles et expérience

« Ce critère de qualification englobe les connaissances et les capacités que doit avoir le travailleur pour pouvoir accomplir son travail. On rangera ici les connais-

sances relatives aux possibilités d'emploi et au mode d'utilisation des outils et machines nécessaires, les caractéristiques des matières à mettre en œuvre ; le déroulement du travail doit pouvoir être apprécié, la coordination et la séquence des travaux à accomplir ainsi que les conditions propres à l'entreprise doivent être connues.

Les connaissances et capacités professionnelles peuvent s'acquérir par directives, initiation ou par l'enseignement professionnel. Il y a lieu d'entendre par expérience professionnelle les connaissances que le travailleur acquiert par des travaux pratiques, parallèlement ou consécutivement à son instruction professionnelle et qui sont nécessaires à l'exercice de la fonction. »

Étant donné que le rangement ne nécessite pas d'autres explications, on trouvera ci-après la *classification de la fonction de réparateur-mécanicien*.

Critères	Valeur du degré	Facteur de pondération	Qualification partielle (1)
1. Connaissances professionnelles et expérience	50	2,0	10,00
2. Habilité (manuelle et physique)	45	0,5	2,25
3. Responsabilité envers le matériel et les produits de l'entreprise	40	0,5	2,0
4. Responsabilité envers la sécurité d'autrui	5	0,5	0,25
5. Responsabilité quant au déroulement du travail	55	0,5	2,75
6. Effort musculaire	25	1,0	2,50
7. Organes des sens	50	1,0	5,00
8. Réflexion (effort mental)	45	1,0	4,50
9. Température	0	0,55	0,00
10. Eau, acide, humidité	10	0,30	0,30
11. Huile, graisse, saleté, poussières	25	0,70	1,75
12. Gaz, vapeurs	5	0,25	0,25
13. Bruit, vibrations	20	0,80	1,60
14. Éblouissement ou éclairage insuffisant	10	0,30	0,30
15. Risques de refroidissement	15	0,30	0,45
16. Risques d'accident	20	0,45	0,90
Qualification totale			34,00

(1) La qualification partielle se calcule comme suit :

$$\text{Qualification partielle} = \frac{\text{Valeur du degré}}{10} \times \text{Facteur de pondération.}$$

La qualification totale est la somme des qualifications partielles.

Règlement contractuel

La qualification du travail pour les salariés de la Luitpoldhütte est réglée par les conventions collectives de salaires pour l'industrie du Haut-

Palatinat des 18 mars 1963 et 1^{er} octobre 1964 et par des accords complémentaires d'entreprise.

Relation avec les salaires

Comme point de départ de la courbe du salaire normal, il a été convenu d'une base de salaire à la tâche correspondant ici à 100. On obtient alors suivant la convention du 1^{er} octobre 1964 : Salaire normal d'un poste de travail (également base de salaire à la tâche) = $100 + (1,46 \times \text{qualification})$.

La courbe de salaire progresse par sauts de 1/2 échelon de qualification. Un accord d'entreprise en fixe les différentes valeurs monétaires.

c) *Méthode des usines Georgsmarienwerke (Klöckner AG)*

Données relatives au champ d'application

La méthode décrite vaut pour les travailleurs industriels des usines Klöckner AG, Georgsmarienwerke, entreprise sidérurgique mixte.

Caractéristiques de la méthode

Il s'agit d'une méthode analytique par degrés et points axée sur 16 critères. Les cotations numériques découlent de rangements.

Critères retenus

Selon les groupes principaux du schéma de Genève, les critères se répartissent comme suit :

	Nombre maximum de points	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>		
1. Connaissances professionnelles	9,0	15,79
2. Habilité	5,0	8,77
		<u>24,56</u>
<i>Responsabilité</i>		
3. Responsabilité envers le matériel et les produits de l'entreprise	4,0	7,02
4. Responsabilité envers la sécurité d'autrui	3,0	5,26
5. Responsabilité quant au déroulement du travail	3,0	5,26
		<u>17,54</u>
<i>Effort</i>		
6. Travail musculaire	8,0	14,04
7. Attention	2,0	3,51
8. Réflexion (effort mental)	5,0	8,77
		<u>26,32</u>
<i>Conditions de travail</i>		
9. Température	3,0	5,26
10. Eau, acide, humidité	2,5	4,39
11. Huile, graisse, saleté, poussières	3,0	5,26
12. Gaz, vapeurs	2,0	3,51
13. Bruit, vibrations	2,5	4,39
14. Éblouissement ou éclairage insuffisant	1,5	2,63
15. Risques de refroidissement	1,5	2,63
16. Risques d'accident	2,0	3,51
		<u>31,58</u>

Structure des critères d'évaluation

Les définitions des divers critères correspondent dans une large mesure à celles de la *Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie* (voir chapitre IV, paragraphe 2, lettre a) et, pour cette raison, ne sont pas reproduites.

La méthode utilise des rangs que l'on convertit en cotations numériques. A cet effet, on emploie le tableau reproduit à la figure 18.

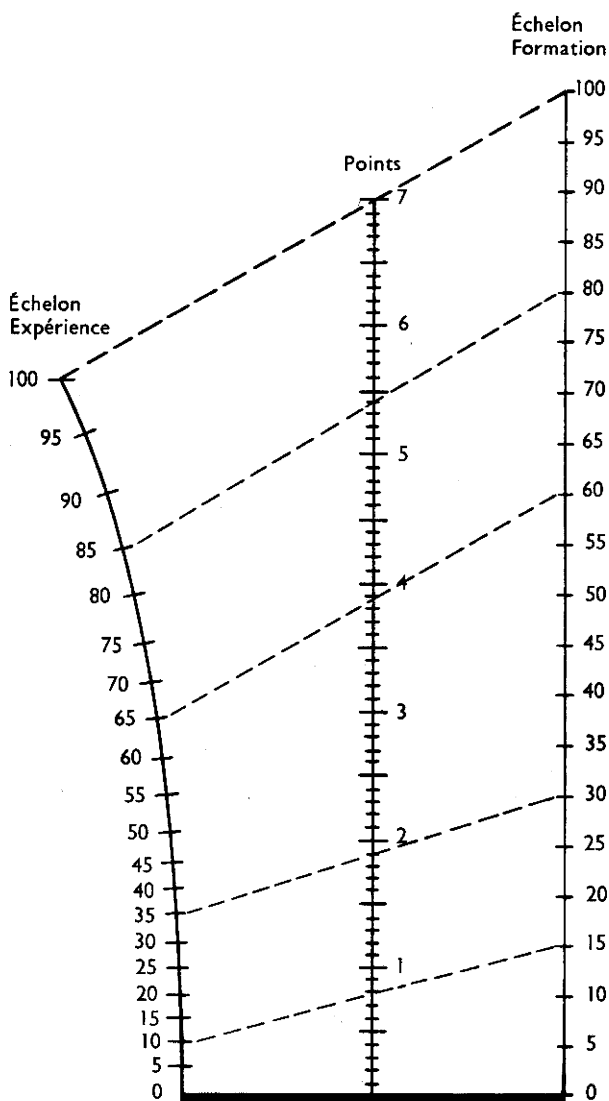
Pour le critère « connaissances professionnelles », un nomogramme des cotations est prévu (voir fig. 19), permettant de trouver les cotations numériques découlant des rangs gradués relatifs aux éléments formation et expérience.

FIGURE 18
TABLE DE COTATION POUR LA QUALIFICATION DU TRAVAIL AUX USINES GEORGS-MARIENWERKE

Critères	Connaissances techniques		a) Formation professionnelle		b) Degré d'expérience professionnelle		Habileté		Responsable de travail musculaire					Attention	Réflexion	Température	Eau, humidité, acides	Huile, saleté, poussières	Gaz et vapeurs	Bruit et vibrations	Éblouissement, éclairage insuffisant	Risque de refroidissement Travail en plein air	Risque d'accident propre	Échelon																																												
	3	4	5	6a	6b	7	8	9	10	11	12	13	14												15	16																																										
Échelon	1	2											7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Échelon																																													
5	Cotes numériques selon nomogramme 1																							0,1	1,0	0,1	0,2	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	5									
10	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,2	1,2	0,1	0,3	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	10								
15	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,2	1,4	0,2	0,3	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,3	0,4	0,5	0,4	0,4	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	15						
20	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,3	1,5	0,2	0,4	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,4	0,4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	20					
25	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,4	1,7	0,3	0,5	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	25			
30	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,5	1,9	0,3	0,5	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,5	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	30		
35	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,6	2,2	0,4	0,6	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,7	0,7	35		
40	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,7	2,4	0,5	0,7	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,7	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7	0,6	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,8	0,8	40		
45	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,8	2,6	0,5	0,8	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							0,8	0,7	0,9	0,9	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	45
50	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,0	2,9	0,6	0,9	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,0	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0	1,0	50
55	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,1	3,4	0,6	1,0	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,1	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	1,1	1,1	55
60	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,2	3,8	0,7	1,2	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,3	0,9	1,1	1,1	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,2	1,2	60	
65	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,4	4,3	0,7	1,3	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,6	1,0	1,2	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3	1,3	65	
70	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,5	4,7	0,8	1,4	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							2,2	1,1	1,3	1,3	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,4	1,4	70	
75	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,7	5,5	0,9	1,5	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							2,7	1,1	1,4	1,4	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,5	1,5	75	
80	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							1,9	6,1	1,0	1,7	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							3,0	1,2	1,5	1,5	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,6	1,6	80	
85	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							2,1	6,5	1,1	1,8	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							3,0	1,3	1,6	1,6	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3	1,7	1,7	85	
90	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							2,4	6,5	1,2	2,0	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							3,0	1,5	1,7	1,7	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,4	1,8	1,8	90	
95	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							2,7	6,5	1,3	2,0	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							3,0	1,5	1,9	1,9	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,4	1,9	1,9	95	
100	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							3,0	6,5	1,5	2,0	Cotes numériques selon nomogrammes 2 + 8																							3,0	1,5	2,0	2,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2,0	2,0	100	

FIGURE 19

NOMOGRAMME POUR LE CRITÈRE « CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES » DANS LA MÉTHODE DE QUALIFICATION DU TRAVAIL POUR LES OUVRIERS INDUSTRIELS DES USINES GEORGMARIENWERKE



Des nomogrammes analogues existent pour les critères 7 et 8, ainsi que pour les circonstances d'exécution, compte tenu de leur durée.

Règlement contractuel

La méthode de qualification du travail et les rémunérations axées sur celle-ci sont réglées par la convention collective du 10 septembre 1963 (situation à fin 1964).

Relation avec les salaires

Les groupes de qualification s'articulent aux échelons de salaire de la façon suivante :

Valeur de qualification	Échelon de salaire
0-1,4	1
1,5-2,4	2
2,5-3,4	3
3,5-4,4	4
etc.	

Le salaire de qualification est le salaire pour un rendement normal en même temps que le taux de tâche de référence du salaire des ouvriers au temps, y inclus les suppléments moyens pratiqués antérieurement.

Le calcul s'opère selon la formule :

salaire de qualification = partie fixe + valeur du salaire
par unité de qualification × qualification totale.

En posant la partie fixe du salaire = 100, on obtient :

Salaire de qualification = 100 + 2,36 × qualification.

Il existe des taux de salaires particuliers pour les ambulanciers, les chauffeurs de camions, les gardes et les femmes d'ouvrage. Pour les postes de travail dont la qualification analytique n'a pu être établie, le salaire est fixé en accord avec le comité d'entreprise.

3. Italie

a) *Italsider*

Données relatives au domaine d'application

Différentes méthodes de qualification du travail sont en usage en Italie. Dans le domaine des industries de la Communauté, la seule méthode connue est celle du groupe *Italsider*. Elle est donnée ci-après.

La méthode avec ses trois variantes s'applique à l'ensemble du personnel de tous les établissements. Elle touche les salariés, le personnel de la « catégorie spéciale » et les employés de tous les secteurs de production et de la direction générale. Seuls les membres de la direction et le personnel supérieur font exception.

La méthode touche 36 600 personnes du groupe, 700 ouvriers de l'usine Costavolpino de la société Dalmine et 1 400 ouvriers et appointés des sociétés Tubi Ghisa et Deriver. Au total, environ 40 000 personnes sont classifiées et rémunérées selon les principes de la qualification du travail.

Caractéristiques de la méthode

La méthode a trois variantes selon les catégories de personnel occupé :

- b) ouvriers ;
- c) personnel de la catégorie spéciale ;
- d) employés.

Les 3 variantes sont des systèmes analytiques avec degrés et points. Elles diffèrent entre elles par le choix des critères et leur pondération. Elles sont axées toutes trois sur un maximum théorique de 1 000 points.

Remarques générales sur les relations avec les salaires

Conformément aux normes contractuelles en vigueur quant aux zones salariales, les rémunérations appliquées dans les différents établissements d'Italsider, sur la base de la rémunération des ouvriers de la « Zone 0 Gênes-Rome », découlent du tableau ci-dessous :

Zone 0	Gênes-Rome	100
Zone 0	Milan-Turin	101,4
Zone II		96,5
Zone III		93,3
Zone III bis		94,9
Zone V bis		88,4

Des variations négligeables de ces pourcentages dues à l'arrondi s'observent pour la rémunération des employés et du personnel de la catégorie spéciale.

Les salaires des ouvriers, en base mensuelle, étant pris comme référence 100, les rémunérations mensuelles des autres catégories s'établissent comme suit :

— salaires ouvriers, en base mensuelle	100
— rémunérations de la catégorie spéciale, en base mensuelle	115
— appointements des employés, base mensuelle	97

b) *Qualification du travail des ouvriers*

Critères retenus

Selon les groupes principaux du schéma de Genève, les critères se répartissent de la façon suivante :

	Nombre maximum de points	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>		
1. Formation préalable	43	4,3
2. Expérience et perfectionnement professionnels	93	9,3
3. Habileté mentale	65	6,5
4. Habileté manuelle	47	4,7
		<u>24,8</u>
<i>Responsabilité</i>		
5. Envers matières	228	22,8
6. Envers outils, équipement, machines	93	9,3
7. Sur le déroulement du travail	130	13,0
8. Envers la sécurité d'autrui	47	4,7
		<u>49,8</u>
<i>Effort</i>		
9. Effort mental et nerveux	58	5,8
10. Effort physique	58	5,8
		<u>11,6</u>
<i>Conditions de travail</i>		
11. Conditions de milieu	91	9,1
12. Risque d'accident	47	4,7
		<u>13,8</u>
	<u>1 000</u>	<u>100 %</u>

Structure des critères d'évaluation

Le tableau synoptique repris à la convention collective expose comme suit les degrés de cotation et les points qui leur sont attribués :

Critères	Degrés et valeurs							
	A	B	C	D	E	F	G	H
1. Formation préalable	base	7	23	43	—	—	—	—
2. Expérience et perfectionnement professionnels	base	9	19	28	37	55	74	93
3. Habileté mentale	base	23	37	51	65	—	—	—
4. Habileté manuelle	base	12	23	35	47	—	—	—
5. Responsabilité quant aux matières								
<i>Note : si le coût calculé pour matières est compris entre deux coûts du tableau ci-dessous, retenir celui qui se rapproche le plus du coût calculé</i>								
L 30 000	base	7	12	19	28	—	—	—
L 60 000	—	9	16	26	37	—	—	—
L 150 000	—	19	28	37	53	—	—	—
L 300 000	—	28	42	56	74	—	—	—
L 600 000	—	42	58	81	105	—	—	—
L 900 000	—	—	72	105	130	—	—	—
L 1 200 000	—	—	—	123	156	—	—	—
L 1 800 000	—	—	—	163	198	—	—	—
Plus de L 1 800 000	—	—	—	198	228	—	—	—
6. Responsabilité des outils, équipements, machines	base	5	9	16	23	35	—	—
{ basse	—	7	16	35	47	70	—	—
{ moyenne	—	12	23	47	70	93	—	—
{ élevée								
7. Responsabilité sur le déroulement du travail	base	12	23	47	70	93	130	—
8. Responsabilité envers la sécurité d'autrui	base	9	19	28	47	—	—	—
9. Effort mental et visuel	base	12	23	35	58	—	—	—
10. Effort physique	base	8	20	35	58	—	—	—
11. Conditions de milieu	base	12	24	36	48	65	91	—
12. Risque d'accident	base	9	19	28	47	—	—	—

A titre d'exemple, nous donnons la structure des critères 6 et 7 :

6. Responsabilité des outils, équipements, machines

Considérer l'obligation imposée au travailleur d'utiliser la capacité du matériel et du système de production auquel il est affecté, en incluant, le cas échéant, la surveillance du travail d'autrui.

Considérer le degré de liaison de la fonction analysée avec les autres fonctions

du même système de production, l'importance et la dimension du matériel et des équipements et le degré de contrôle exercé par le travailleur sur le travail.

Exigences imposées par le travail :

degré

- A Responsabilité faible ou nulle de l'ouvrier en dehors de l'utilisation de son propre temps ;
Travailler en tant que membre d'une équipe affectée à des travaux simples, étroitement surveillés ;
Exécuter, avec du petit matériel, des travaux simples hautement standardisés ou bien non étroitement associés à d'autres opérations ;
- B Travailler, en tant que membre d'une équipe d'une unité de production, à l'exécution de travaux simples et répétitifs requérant une certaine coordination avec d'autres membres de l'équipe ou avec le processus de fabrication à l'effet de maintenir la production ;
- C Conduire une petite équipe de production ou assurer un travail individuel requérant de la continuité dans sa production ;
Exécuter un travail de caractère artisanal ou d'entretien en atelier, telles des interventions sur machines-outils ;
Manipuler des matières à destination ou provenant des unités de production en se servant d'engins mobiles à moteur tels que grues et tracteurs ;
Exécuter des opérations auxiliaires ou de service directement liées à des unités ou processus de production ;
- D Conduire, avec plusieurs assistants, une unité de production ou une machine auxiliaire de production de dimension moyenne non directement liée à d'autres opérations ;
Être responsable de l'exécution des travaux d'entretien se rapportant à une grande unité de production ;
Contrôler le fonctionnement d'un groupe de petites unités de production ou auxiliaires de production soumises à continuité de production ;
- E Diriger une partie importante d'une unité de production vaste et complexe ;
Conduire une unité de production de moyenne importance étroitement associée à d'autres opérations ;
Contrôler le fonctionnement d'un groupe d'unités moyennes soumises à continuité de production ;
- F Conduire une unité de production importante et complexe soumise à continuité de production ;
- G Conduire une unité de production importante et complexe requérant l'exécution continuelle de manœuvres déterminant la cadence de travail de cette unité.

7. Responsabilité sur le déroulement du travail

L'élément principal à considérer pour l'évaluation de ce critère est la bonne utilisation du temps en rapport avec l'importance du processus de travail considéré dans son ensemble : personnel, matières et installations.

En particulier, il est nécessaire de considérer l'influence du travailleur sur la cadence de travail ainsi que la liaison avec d'autres travaux.

Concernant ce second aspect, il y a lieu de tenir compte :

- qu'un travail qui contingenté d'autres travaux (comme on pourra le vérifier par exemple par l'absence de dépôts intermédiaires) comporte une plus grande responsabilité ;
- qu'un travail contingenté par d'autres travaux comporte une limitation de responsabilité du fait de cette sujétion ;
- qu'un travail qui constitue un goulot de la production entraîne une plus grande responsabilité ;
- qu'un excédent de capacité de production entraîne pour le travail une responsabilité moindre.

Règlement contractuel

La méthode fait l'objet, dans tous ses détails, de la convention collective du 30 avril 1961.

Relation avec les salaires

La relation actuelle (fin 1964) lie comme suit les valeurs de qualification aux « classes » et aux salaires (en % de la base) :

Qualification professionnelle	Classe	Taux de salaire en % de la base
Base	Base	100
1-27	1	107,1
28-55	2	109,1
56-83	3	111,1
84-111	4	113,0
112-139	5	115,2
140-167	6	117,4
168-195	7	119,6
196-223	8	121,7
224-251	9	123,9
252-279	10	126,5
280-307	11	129,2
308-335	12	132,2
336-363	13	135,2
364-391	14	138,1
392-419	15	141,3
420-447	16	144,5
448-475	17	147,8
476-503	18	151,2
504-531	19	154,9
532-559	20	158,7
560-587	21	162,4
588-615	22	166,2
616-643	23	171,1
644 et +	24	176,3

En outre, il existe une relation entre les classes et les catégories professionnelles du tableau normalement en vigueur, qui garantit par la même occasion la rémunération minimum de chaque travailleur :

	Classes
Catégorie professionnelle I Manœuvre de 1 ^{re} catégorie . . .	1 et 2
Catégorie professionnelle II Manœuvre de 2 ^e catégorie . . .	3 à 6
Catégorie professionnelle III Ouvrier spécialisé	7 à 11
Catégorie professionnelle IV Ouvrier de métier, 1 ^{re} catégorie	12 à 17
Catégorie professionnelle V Ouvrier de métier, 2 ^e catégorie	18 à 24

c) Qualification du travail de la « catégorie spéciale »

Cette catégorie se rapporte au personnel de surveillance des travailleurs industriels.

Critères retenus

Selon les groupes principaux du schéma de Genève, les critères se répartissent comme suit :

	Nombre maximum de points	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>		
1. Instruction	72	7,2
2. Expérience professionnelle	171	17,1
3. Capacité d'analyse et de synthèse	123	12,3
		<u>36,6</u>
<i>Responsabilité</i>		
4. Commandement et surveillance	120	12,0
5. Responsabilité des matières	100	10,0
6. Responsabilité des installations	64	6,4
7. Responsabilité à l'égard du processus de travail	157	15,7
		<u>44,1</u>
<i>Effort</i>		
8. Effort mental et tension nerveuse	50	5,0
9. Effort physique	43	4,3
		<u>9,3</u>
<i>Conditions de travail</i>		
10. Conditions de milieu	57	5,7
11. Risques d'accident	43	4,3
		<u>10,0</u>
	<u>1 000</u>	<u>100,0</u>

Structure des critères d'évaluation

Le tableau synoptique repris à la convention collective expose comme suit les degrés de cotation et les points qui leur sont attribués :

	Critères	Valeurs des degrés des critères								
		A	B	C	D	E	F	G	H	
1	Instruction	base	20	40	72	—	—	—	—	
2	Expérience professionnelle.	base	19	38	57	76	95	133	171	
3	Capacité d'analyse et synthèse	base	22	51	85	123	—	—	—	
4	Commandement et surveillance	jusqu'à 7 personnes	base	10	20	41	66	—	—	—
		de 8 à 20 personnes	—	18	33	55	83	—	—	—
		de 21 à 40 personnes	—	30	46	68	101	—	—	—
		+ de 40 personnes	—	42	60	87	120	—	—	—
	Responsabilité des matières Note : si le coût calculé pour les matières est compris entre 2 coûts du tableau ci-contre, prendre celui qui se rapproche le plus du coût calculé	L. 60 000	base	5	10	16	23	—	—	—
		L. 150 000	—	7	14	22	31	—	—	—
		L. 300 000	—	11	19	28	40	—	—	—
		L. 600 000	—	18	26	36	50	—	—	—
		L. 900 000	—	25	34	46	61	—	—	—
		L. 1 200 000	—	—	43	58	73	—	—	—
		L. 1 800 000	—	—	—	71	86	—	—	—
		+ L. 1 800 000	—	—	—	85	100	—	—	—
6	Responsabilité des installations	faible	base	4	8	15	24	35	—	—
		moyenne	—	7	14	24	35	50	—	—
		grande	—	10	20	32	47	64	—	—
7	Responsabilité, processus de travail	base	16	36	60	88	120	157	—	
8	Effort mental et visuel	base	11	22	35	50	—	—	—	
9	Effort physique	base	10	24	43	—	—	—	—	
10	Conditions de milieu	base	11	24	39	57	—	—	—	
11	Risques	base	10	24	43	—	—	—	—	

La structure du critère 4 est reproduite à titre d'exemple.

4. Commandement et surveillance

Considérer la responsabilité inhérente au travail au point de vue du commandement et/ou de la surveillance d'autres personnes.

Dans l'évaluation de la responsabilité, tenir compte soit du niveau de commandement et de surveillance soit du nombre de personnes commandées.

Pour la désignation du niveau, tenir compte de la variabilité des tâches des personnes commandées et de la difficulté du contrôle efficace du travail du personnel.

Le travail implique :

degré

- A Assurer des tâches ne requérant pas ou ne requérant qu'occasionnellement le commandement et/ou la surveillance d'autres personnes ;
- B Assurer des tâches requérant la surveillance d'ouvriers exécutant des travaux répétitifs où une action modérée de commandement est nécessaire, tels que : surveiller des ouvriers affectés à des travaux de réception, emmagasinage et expédition de matières ou produits, des services de préparation et réapprovisionnement de matières premières, etc. ;
- C Assurer des tâches requérant la surveillance et le commandement d'ouvriers dans l'exécution de travaux semi-répétitifs de difficulté modérée, où une action fréquente de commandement est nécessaire, tels que : surveiller et commander des ouvriers affectés au fonctionnement d'installations complexes de production, à des services communs de l'usine, des travaux d'inspection et d'essais des produits, des travaux d'entretien de difficulté modérée, etc. ;
- D Assurer des tâches requérant la coordination et le contrôle de travaux non répétitifs de difficulté notable et importants, nécessitant une action nette et fréquente de commandement tels que : coordonner et contrôler des ouvriers affectés à des travaux d'entretien d'une unité de production ou d'installations de haute importance et complexité, au fonctionnement d'installations ou de lignes de production de complexité élevée, aux services de distribution de gaz, air ou eau, etc. ;
- E Assurer des tâches requérant la coordination et le contrôle d'une variété notable de travaux, difficiles et importants et réclamant une action nette et continue de commandement tels que : coordonner et contrôler l'activité des ouvriers affectés à des travaux d'ateliers de réparations de haute difficulté, au fonctionnement d'un groupe d'installations complexes et intéressant l'ensemble de l'usine.

Règlement contractuel

La méthode fait l'objet, dans tous ses détails, de la convention collective du 9 mai 1963.

Relation avec les salaires

La relation en vigueur actuellement (fin 1964) lie comme suit les valeurs de qualification aux « classes » et aux salaires :

Qualification	Classe	Taux de salaire en % de la base
Base	1	100,0
1- 90	2	104,2
91-180	3	109,2
181-270	4	114,3
271-360	5	120,7
361-450	6	136,9
451-540	7	144,0
541-630	8	154,6
631-720	9	165,9
721 et +	10	178,8

Le salaire de base vaut 115 % de celui de l'ouvrier. Ici également, les « classes » sont liées aux catégories professionnelles de la convention collective de salaires.

d) *Qualification du travail des employés*

Critères retenus

Ils se répartissent comme suit selon les groupes principaux du schéma de Genève :

	Nombre maximum de points	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>		
1. Instruction	160	16,0
2. Expérience professionnelle	190	19,0
3. Capacité d'analyse et de synthèse	170	17,0
		<u>52,0</u>
<i>Responsabilité</i>		
4. Commandement et surveillance	100	10,0
5. Responsabilité pour liberté d'action	100	10,0
6. Responsabilité économique	90	9,0
7. Responsabilité dans les relations avec des tiers	90	9,0
		<u>38,0</u>
<i>Effort</i>		
8. Effort	34	3,4
		<u>3,4</u>
<i>Conditions de travail</i>		
9. Conditions de milieu	36	3,6
10. Risques d'accident	30	3,0
		<u>6,6</u>
	<u>1 000</u>	<u>100,0</u>

Structure des critères d'évaluation

Le tableau synoptique repris à la convention collective expose comme suit les degrés de cotation et les points qui leur sont attribués :

Critères	Degrés et points							
	A	B	C	D	E	F	G	H
1. Instruction	base	20	40	72	96	134	160	—
2. Expérience professionnelle .	base	22	44	73	102	131	160	190
3. Capacité d'analyse et de synthèse	base	20	46	75	105	137	170	—
4. Commandement et surveillance	base	11	24	39	56	76	100	—
5. Responsabilité pour liberté d'action	base	16	34	54	76	100	—	—
6. Responsabilité économique .	base	14	30	48	68	90	—	—
7. Responsabilité dans les relations avec des tiers	base	14	30	48	68	90	—	—
8. Effort	base	10	21	34	—	—	—	—
9. Conditions de milieu	base	11	23	36	—	—	—	—
10. Risques	base	8	18	30	—	—	—	—

La structure du critère 1 est donnée à titre d'exemple.

1. Instruction

Considérer le degré d'instruction requis pour l'exécution satisfaisante du travail. Le travail requiert une instruction du degré :

- A Instruction inférieure au diplôme d'école moyenne ou d'orientation professionnelle ;
- B Diplôme d'école moyenne ou d'orientation professionnelle (3 années au delà du certificat d'études primaires) ;

- C Diplôme d'école moyenne ou d'orientation professionnelle en même temps que la préparation spécifique à un secteur déterminé, acquise par la participation à des cours de spécialisation, ou encore diplôme d'école technique industrielle ou commerciale (5 années au delà du certificat d'études primaires) ;
- D Diplôme d'un institut technique industriel ou commercial ou de baccalauréat classique ou scientifique (8 années au delà du certificat d'études primaires) ;
- E Diplôme d'un institut technique industriel ou commercial ou de baccalauréat classique ou scientifique ainsi que la préparation spécifique à un secteur déterminé acquise par des cours de spécialisation ;
- F Grade universitaire ;
- G Grade universitaire ainsi que la préparation spécifique à un domaine particulier acquise par des cours de spécialisation.

Cote additionnelle pour la connaissance des langues⁽¹⁾. Quand le travail requiert la connaissance de langues étrangères à un niveau supérieur au niveau scolaire, une cote additionnelle est accordée comme indiqué ci-après :

	1 langue étrangère	2 langues étrangères ou plus
Connaissance suffisante pour accomplir des traductions et converser correctement sur des sujets se rapportant au travail	(I)	(II)
Connaissance à l'égal de la langue maternelle pour accomplir des traductions officielles et converser sur n'importe quel sujet se rapportant au travail . . .	(II)	(III)

(1) La cote additionnelle vaut : (I) un demi-échelon de classe ; (II) un échelon de classe ; (III) deux échelons de classe.

Règlement contractuel

La méthode fait l'objet des conventions paritaires des 6 juin 1962 et 22 mars 1963.

Relation avec les appointements

La relation en vigueur fin 1964 lie comme suit les valeurs de qualification aux « classes » et aux appointements :

Qualification	Classe	Appointements en % de la base
1- 45	1	118,3
46- 90	2	123,4
91-135	3	129,3
136-180	4	135,3
181-225	5	142,8
226-270	6	162,1
271-315	7	170,4
316-360	8	183,0
361-405	9	196,3
406-450	10	211,5
451-495	11	243,8
496-540	12	272,3
541-585	13	302,2
586-630	14	343,9
631-675	15	385,5
676 et +	16	427,1

En outre, il existe une relation des différentes classes vis-à-vis des catégories d'appointements normalement en vigueur, qui garantit en même temps l'appointement minimum de chaque employé :

Catégories de départ	Classes de base
I	1 à 5
II	6 à 10
III	11 à 13
IV	14 à 16

4. Pays-Bas

Dans la période d'après-guerre, la qualification du travail a gagné en importance et en diffusion en tant qu'élément essentiel de la politique salariale adoptée en commun par le gouvernement, les employeurs et les syndicats. La « méthode normalisée » fut le système recommandé à l'instigation de la Fondation du travail, mis au point par des commissions spéciales et largement accepté par les parties aux conventions collectives. La méthode normalisée était encore utilisée, à la fin de 1964, chez Hoogovens à IJmuiden, qui occupait environ 8 100 personnes, ainsi que dans les entreprises de surface et les entreprises chimiques de l'industrie minière qui occupaient environ 21 000 personnes.

Selon les informations dont nous disposons, environ 29 000 travailleurs d'établissements des industries de la Communauté et d'entreprises dépendant économiquement ou juridiquement de celles-ci ont été rémunérés en 1964 selon la méthode normalisée de qualification du travail.

L'industrie métallurgique possède depuis 1962, conformément à une convention collective, un système particulier de qualification du travail servant de base de classification en 6 catégories professionnelles. Selon les indications d'un expert, 200 000 travailleurs environ de l'industrie métallurgique sont rémunérés d'après ce système ; les aciéries en comptent 11 000 environ. En août 1959, la méthode normalisée de qualification du travail a cessé d'être un instrument de la politique nationale des salaires aux Pays-Bas. Depuis cette date, d'autres critères jouent en matière de politique nationale des salaires. Cependant, la qualification du travail en tant que moyen de classification des activités à l'intérieur des branches d'industrie n'a rien perdu de sa valeur.

a) *Méthode normalisée*

Données relatives au champ d'application

On pourra se référer aux données citées plus haut. Nous traitons ci-après de la méthode normalisée telle qu'elle est appliquée par l'industrie minière. Elle se distingue des autres méthodes généralement en usage par le fait qu'elle ne retient, d'une manière générale, que trois points pour le milieu de travail. Les points attribués au delà de trois ne servent pas à la classification de la fonction, mais donnent droit à l'octroi de suppléments de salaire.

La détermination des points se fait par comparaison avec des exemples donnés. La méthode normalisée utilisée par la « Mijnindustrie » s'applique exclusivement au personnel de surface.

Caractéristiques de la méthode

La méthode normalisée utilise 10 critères principaux, dont l'un est subdivisé en 5 sous-critères. La méthode peut se définir comme étant un procédé analytique de cotation par degrés et points, les cotes pouvant aussi être obtenues par comparaison avec des exemples d'autres fonctions. Pour la désignation des degrés, une combinaison alphanumérique a été retenue.

Critères retenus

Les critères de la méthode normalisée adaptée pour la « Mijnindustrie » se répartissent selon les groupes principaux du schéma de Genève comme suit :

	Nombre maximum de points suivant tables	Coefficient	Nombre de points coefficient	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>				
1. Connaissances	8	5	40	18,0
5. Faculté d'élocution	6	2	12	5,4
6. Habileté physique	13	2	26	11,6
7. Faculté de s'adapter aux matières et au matériel	8	1	8	3,6
9. Dons exceptionnels	selon le cas	—	—	—
				<u>38,6</u>
<i>Responsabilité</i>				
2. Indépendance	7	6	42	18,8
3. Rapports avec autrui	7	2	14	6,3
4. Exercice de l'autorité	7	2	34	6,3
10. Risque de causer des dommages	8	4	32	14,3
				<u>45,7</u>
<i>Effort</i>				
8 a) Pénibilité du travail	8	1	8	3,6
8 b) Posture fatigante et monotonie des mouvements	8	1	8	3,6
8 c) Attention soutenue	8	1	8	3,6
				<u>10,8</u>
<i>Conditions de travail</i>				
8 d) Facteurs d'ambiance	1 ⁽¹⁾	3 ⁽¹⁾	3	1,3
8 e) Risque personnel	8	1	8	3,6
			<u>223</u>	<u>4,9</u>
				100,0

(1) Étant donné qu'aucune table n'est prévue pour ce critère, on a conservé ici les 3 points que la « Mijndustrie » accorde à chaque fonction et qui interviennent comme tels pour la classification.

L'ordre selon lequel les critères figurent dans la méthode originale est reconnaissable aux chiffres repères qui les précèdent. Les sous-critères 8 a) à 8 e) sont groupés sous la rubrique « Accroissement de la pénibilité du travail ». Comme on peut le voir à leurs définitions, les critères utilisés ne peuvent être rangés de manière univoque dans le schéma de Genève. Le rangement n'a pu être opéré ici qu'en tenant compte de leurs affinités.

Remarque concernant les pondérations pratique et théorique

Nous rappellerons les remarques faites au sujet des pondérations pages 69 et 70 en soulignant que pour les différents critères, les pondérations pratiques diffèrent de celles qui sont indiquées ci-dessus. Pour cer-

tains critères, la cote maximum est en effet régulièrement attribuée, tandis que pour d'autres elle ne l'est pratiquement jamais, de telle sorte que les différences entre pondérations pratique et théorique dépassent souvent 10 %.

Le tableau de la page précédente est un modèle théorique et doit être compris dans ce sens restrictif.

Structure des critères d'évaluation

A titre d'exemple, retenons la structure du sous-critère 8 c) « attention soutenue », il présente des termes de référence intéressants.

8 c) Attention soutenue

Ce critère tient compte de l'attention soutenue (en incluant par là l'application, la concentration et/ou la vigilance) nécessaire pour l'exercice de la fonction, dans la mesure où ce surcroît d'attention est ressenti comme une sujétion. Les données à recueillir concernent :

- 1° Le degré d'attention nécessaire ;
- 2° La mesure dans laquelle l'attention requise croît en raison de facteurs internes au travail ;
- 3° La multiplicité et la durée de l'effort d'attention.

Ad. 1. — Le degré d'attention nécessaire est déterminé notamment par :

- le nombre, la nature et la corrélation des éléments intervenant simultanément, auxquels le préposé doit prêter attention ;
- l'intervalle dans lequel il doit réagir en fonction de ces éléments ;
- le degré d'automatisation éventuelle des opérations, qui agit en raison inverse sur l'attention (par exemple cycle de travail répétitif de courte durée) ;
- l'intensité de la concentration d'esprit nécessaire ;
- le degré de garantie souhaité que rien ne sera négligé.

Le degré d'attention nécessaire est davantage accru par l'existence de causes de distraction, c'est-à-dire de facteurs externes au travail, mais qui risquent de détourner l'attention du travailleur.

Ad. 2. — Il faut considérer dans quelle mesure certaines activités impliquent un surcroît d'attention à un moment donné, notamment par leur nature peu intéressante, leur monotonie ou pour d'autres raisons. De là, considérer dans quelle mesure certains facteurs non dissociables du travail perturbent, à un moment donné, l'application et la concentration d'esprit réclamées du travailleur (communications téléphoniques, demandes de renseignements, etc.).

Ad. 3. — Précisément au sujet de l'attention requise, comme d'ailleurs au sujet d'autres éléments, il faut tenir compte du fait que les activités qui requièrent une grande attention peuvent alterner avec d'autres activités. Il se peut également que l'attention soutenue ne soit requise que durant certaines périodes séparées par de larges intervalles.

L'attention soutenue peut être considérée comme une sujétion diminuant avec le pourcentage de temps de travail requérant cette attention soutenue, toutes autres choses restant égales.

Commentaires :

a) Ne considérer l'attention que si elle constitue une sujétion.

La simple attention requise dans l'exercice d'une fonction n'est pas visée par ce critère, étant donné que les éléments qui la régissent ne sont pas considérés comme des qualités rares. Une faculté d'observation particulière, pour autant qu'elle constitue une qualité rare, peut être concrétisée au critère « dons exceptionnels ». Le degré de l'attention requise doit plutôt servir de base pour l'examen des sujétions qui l'entourent.

b) Sujétions entourant l'attention.

Le simple fait qu'un travail est répétitif ou uniforme n'est pas nécessairement une sujétion. La sujétion apparaît lorsque l'attention requise est détournée parce que le travail en lui-même retient peu l'attention, laquelle doit cependant demeurer en éveil à chaque instant.

Est également considéré comme une sujétion le fait de devoir garder l'attention en éveil quand il ne se passe pratiquement rien.

L'attention est contrariée par des facteurs internes au travail.

Degré de l'attention requise	Dans une très faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une mesure appréciable	Dans une très forte mesure
	1	2	3	4
a faible	0	0	0	0
b modéré	0	0	0	1
c appréciable	0	0	1	3
d élevé	0	1	2	5
e très élevé	1	2	4	8
f exceptionnel	2	4	8	

Cette table est valable lorsque le préposé à la fonction doit concentrer son attention à des intervalles réguliers séparés par de courtes pauses.

Si l'attention n'est requise que de temps à autre (à des intervalles réguliers, mais séparés par de longues pauses), la cote doit être réduite de 25 % environ.

Si l'attention soutenue est requise en permanence, la cote doit être majorée de 25 % environ.

Règlement contractuel

« La qualification du travail est réglementée par une ordonnance du Conseil de l'industrie minière (Mijnindustrieraad), au titre de laquelle les ouvriers de surface sont répartis en huit catégories professionnelles et les agents de maîtrise en deux catégories. »

La qualification du travail d'après la méthode normalisée sert d'auxiliaire pour l'établissement d'une liste des fonctions. Elle vaut également pour la classification de fonctions non reprises à la liste.

Relation avec les salaires

Les catégories professionnelles suivantes sont d'application :

Catégorie professionnelle	Salaire en % du salaire horaire et de la catégorie 1	Qualification en points de la méthode normalisée
1	100,0	0- 18
2	102,5	19- 36
3	104,6	37- 54
4	109,1	55- 72
5 (y compris contrôle)	114,7 (contrôle 116,2)	73- 89
6 (y compris contrôle)	118,8 (contrôle 121,3)	90-106
7 (y compris contrôle)	125,9 (contrôle 128,9)	107-122
8 (y compris contrôle)	133,0 (contrôle 136,0)	123-135
contremaître 1	(¹)	136-146
contremaître 2	(¹)	147 et +

(¹) Salaire mensuel en fonction de l'ancienneté et du mérite personnel.

L'échelle des salaires correspond à la situation de juillet 1964.

Dans les services publics, la petite et la grosse métallurgie, les répartitions en catégories salariales sont les suivantes :

Catégories salariales	Services publics	Petite et grosse métallurgie
1	0-18	0-20,5
2	19-37	21-44,5
3	38-58	45-67,5
4	59-80	68-91,5
5	81-103	92-114,5
6	104-127	114-138,5

b) Méthode de l'industrie métallurgique

Données concernant le champ d'application

Comme mentionné plus haut, cette méthode est utilisée dans divers secteurs de la métallurgie, y compris une société de hauts fourneaux. Suivant les renseignements dont nous disposons, 3 000 travailleurs environ de cette société sont touchés par la méthode.

Caractéristiques de la méthode

Il s'agit d'un système par degrés et points utilisant 5 groupes de critères représentant 21 critères d'appréciation. Les cotes obtenues font, en outre, l'objet d'une pondération. Des fonctions types servent à caractériser les différents degrés.

Critères retenus

Selon les groupes principaux du schéma de Genève, les critères se répartissent comme indiqué ci-après. La cote maximum découle chaque fois du produit de la cote du degré le plus élevé par le facteur de pondération.

	Cote maximum	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>		
I — Multiplicité d'aspects du travail		
1. Nature du travail : production en grande série, production à la pièce	24	3,61
2. Durée du cycle de travail	32	4,82
3. Diversité et complexité des pièces à usiner	48	7,23
4. Conduite de plusieurs machines ou installations	16	2,41
II — Connaissances, attention, réflexion		
1. Réglage et conduite de machines ou d'installations	32	4,82
2. Travaux exécutés suivant dessins et plans	32	4,82
3. Travaux effectués avec appareils de mesure	16	2,41
4. Travaux effectués avec instruments et appareils de mesure	16	2,41
5. Appréciation et choix de matériaux, de grandeurs physiques, de l'outillage approprié	32	4,82
6. Travaux de nature spéciale (traçage, établissement de projets, travaux d'essais, etc.)	64	9,65
III — Précision et habileté manuelle		
1. Précision dans l'exécution du travail . . .	56	8,43
2. Petites pièces à usiner	16	2,41
3. Habileté manuelle	32	4,82
	<u>416</u>	62,66
<i>Responsabilité</i>		
IV — Risque de causer des dégâts, responsabilité		
1. Risque de détérioration de machines et d'installations	32	4,82
2. Risque de détérioration de l'outillage et des pièces à usiner	32	4,82
3. Responsabilité vis-à-vis d'autrui	32	4,82
4. Responsabilité dans le travail en équipe	40	6,02
	<u>136</u>	20,48
<i>Effort</i>		
V — Pénibilité et conditions d'exécution		
1. Position du corps	24	3,61
2. Port d'objets lourds, fatigue musculaire	32	4,82
	<u>56</u>	8,43
<i>Conditions de travail</i>		
V.3. Conditions atmosphériques au lieu de travail	24	3,61
V.4. Dangers pour la santé	32	4,82
	<u>56</u>	8,43
	<u>664 points</u>	<u>100 %</u>

Structure des cotations

Chaque critère comporte 5 degrés ayant les valeurs 0, 2, 4, 6, 8. A chaque valeur correspond une définition générale du degré de difficulté, accompagnée d'exemples types. Les valeurs partielles ainsi obtenues sont multipliées par un coefficient de pondération propre à chaque critère.

Nous reproduisons ci-après la structure de deux critères qui n'interviennent pas, ou alors très peu, dans les méthodes de qualification du travail des autres pays de la Communauté.

A — DIFFICULTÉ

1. *Multiplcité d'aspects du travail*2. *Durée du cycle de travail*

Le travail n'est pas cyclique

8. Une même série d'opérations se représente rarement.

6. Le travail consiste en l'accomplissement d'environ 10 opérations différentes de courte durée, dans un ordre arbitraire.

4. Le travail consiste dans l'accomplissement d'environ 5 opérations différentes de courte durée, dans un ordre arbitraire.

2. Le travail consiste dans l'accomplissement de quelques opérations de courte durée dans un ordre arbitraire.

4. *Conduite de plusieurs machines ou installations*

Le travail comprend le réglage conjugué et/ou la conduite de :

8. Trois machines différentes de type complexe (à 6 organes).

Cinq machines différentes de type simple (2 à 3 organes).

6. Quatre machines simples différentes.

4. Deux machines complexes différentes.

Trois machines simples différentes.

2. Deux machines simples différentes.

1.

ou d'une seule machine ou installation d'importance correspondante.

Coefficient de pondération : 4

Le travail est répétitif

La durée du cycle est supérieure à 2 heures environ.

La durée du cycle est de 1/2 heure environ à 2 heures environ.

La durée du cycle est de 10 minutes environ à 1/2 heure environ.

La durée du cycle est de 2 minutes environ à 10 minutes environ.

Coefficient de pondération : 2

Cinq machines complexes identiques ou analogues.

Dix machines simples identiques ou analogues.

Quatre machines complexes identiques ou analogues.

Huit machines simples identiques ou anal.

Trois machines complexes identiques ou analogues.

Six machines simples identiques ou anal.

Deux machines complexes identiques ou analogues.

Quatre machines simples identiques et analogues.

Deux machines simples identiques ou anal.

Règlement contractuel

La qualification du travail a été introduite dans la métallurgie par convention collective, au 1^{er} octobre 1962.

Relation avec les salaires

Les qualifications ont été regroupées et mises en regard de 6 catégories professionnelles. L'accord salarial prévoit 3 taux essentiels de salaires par catégorie professionnelle : le salaire minimum personnel, le salaire minimum moyen et le salaire maximum moyen.

Dans le tableau ci-dessous, établi à partir des taux de salaires de 1962, le salaire minimum personnel est pris comme référence 100 :

Catégorie professionnelle	Qualification	Salaire minimum personnel	Salaires moyens	
			Minimum	Maximum
1	0- 80	100	102,55	105,10
2	81-160	104,46	107,64	110,83
3	161-240	110,83	114,65	118,47
4	241-320	117,20	121,66	126,11
5	321-400	123,57	128,66	133,76
6	401-480	129,2	135,67	142,04

5. États-Unis d'Amérique

La qualification du travail dans la sidérurgie américaine

La qualification du travail est assez répandue aux États-Unis. En sidérurgie notamment, elle s'applique par la voie de conventions collectives aux travailleurs industriels, aux employés des départements commerciaux et techniques rémunérés à l'heure, ainsi qu'à d'autres employés. En 1964, la sidérurgie occupait 435 000 travailleurs environ, tous pratiquement rémunérés suivant la qualification du travail. Le nombre exact des employés classés selon la qualification du travail n'est pas connu.

a) *Job Evaluation des salariés d'industrie*

Données relatives au champ d'application

Il s'agit ici d'une méthode d'évaluation de tous les travaux de production et d'entretien payés à l'heure. La méthode esquissée ci-après s'applique aux ouvriers de production. En fait, elle s'étend également aux ouvriers de métier des secteurs d'exploitation moyennant trois taux de salaires différents. Pour les chefs d'équipe, un degré supplémentaire est prévu au cri-

tère 7 pour tenir compte du surcroît de responsabilité. Des dispositions spéciales existent également en matière de qualification du personnel de brigade volante affecté à des postes d'exigences variables. De même, en ce qui concerne les travaux d'essai et d'inspection, des critères spéciaux de qualification font l'objet de dispositions contractuelles.

Comme mentionné plus haut, 435 000 travailleurs environ sont rémunérés en fonction de la qualification du travail.

Caractéristiques de la méthode

Il s'agit d'un système analytique par degrés et points, où les degrés d'exigence à l'intérieur de chaque critère sont codifiés par des lettres. La méthode se complète d'une liste étendue et impérative d'exemples types (Master Classifications) pour le classement des activités.

Critères retenus

Selon les groupes principaux du schéma de Genève, les critères retenus se répartissent comme suit :

	Cote maximum	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>		
1. Formation scolaire et formation générale	1,0	2,33
2. Formation et expérience professionnelles	4,0	9,30
3. Habileté mentale (initiative)	3,5	8,14
4. Dextérité et habileté physique	2,0	4,65
	<u>10,5</u>	<u>24,42</u>
<i>Responsabilité</i>		
5. Responsabilité pour les matières	10,0	23,26
6. Responsabilité pour le matériel et l'équipement	4,0	9,30
7. Responsabilité des opérations	6,5	15,12
8. Responsabilité pour la sécurité d'autrui	2,0	4,65
	<u>22,5</u>	<u>52,33</u>
<i>Effort</i>		
9. Effort mental	2,5	5,81
10. Effort physique	2,5	5,81
	5,0	11,62
<i>Conditions de travail</i>		
11. Milieu ambiant	3,0	6,98
12. Risques d'accident	2,0	4,65
	<u>5,0</u>	<u>11,63</u>
	43,0	100,00 %

Structure des critères d'évaluation

Les différents critères comportent de 3 à 9 degrés, le premier étant désigné par la lettre A. Le degré A est toujours pris comme base et sa valeur de qualification partielle est nulle. Parfois, des aspects supplémentaires pris en considération à l'intérieur d'un degré conduisent à l'octroi de valeurs différenciées.

La structure du critère « responsabilité des opérations » a été retenue à titre d'exemple (voir tableau ci-contre).

Règlement contractuel

Par convention collective du 1^{er} janvier 1963.

Relation avec les salaires

La classification comporte 32 catégories professionnelles. Les taux de salaires croissent proportionnellement aux catégories.

Sur la base d'un indice 100 pour le salaire horaire conventionnel de la catégorie professionnelle 1/2, on obtient :

$$\text{Salaire d'une catégorie} = 100 + (n - 1) \times 3,06$$

n désignant la catégorie professionnelle.

b) *Qualification des emplois commerciaux et techniques
rémunérés à l'heure*

Données relatives au champ d'application

Les emplois visés sont rémunérés à salaire horaire et sont étroitement associés à la production. Ils sont définis comme suit :

La notion « emplois commerciaux et techniques » se rapporte aux emplois dans lesquels :

- a) Les tâches sont essentiellement de nature commerciale ou technique ;
- b) Des efforts physiques sont rarement requis au delà de ceux normalement demandés par les travaux de bureau, de laboratoire ou de département d'études ;
- c) Les tâches ne sont pas directement liées à l'activité d'un groupe de production ou d'entretien, et
- d) Les tâches normalement requises par l'emploi s'exercent dans un bureau (y compris laboratoire ou bureau d'études) ou en utilisant un bureau (y compris laboratoire ou bureau d'études) comme point d'attache.

Caractéristiques de la méthode

C'est un système analytique par degrés et points correspondant à celui caractérisé au chapitre IV, paragraphe 5, lettre a.

Critère 7. Responsabilité des opérations

Symbole	Exigences fonctionnelles	Cote numérique de qualification partielle
A	<p>Peu ou pas de responsabilité en dehors de l'utilisation de son propre temps. Exécute avec d'autres un travail simple d'après des directives précises. Exécute des travaux simples très standardisés, avec très peu ou pas d'équipement, ou des travaux non étroitement associés au processus de production.</p>	Base
B	<p>Exécute, en tant que membre d'une équipe d'une unité de production, des travaux de routine requérant une certaine coordination dans l'équipe ou avec le processus de production et servant au maintien de la production.</p>	0,5
C	<p>Est responsable du fonctionnement d'une petite unité dont la continuité de production est requise. Travail d'ouvrier spécialiste ou d'ouvrier de métier, par exemple les interventions sur des machines complexes. Transporte des matières en provenance ou à destination d'unités de production à l'aide d'engins à moteur tels que grues, tracteurs. Exerce une fonction d'auxiliaire en rapport étroit avec les unités ou le processus de production.</p>	1,0
D	<p>Conduit une unité de production de moyenne importance non étroitement associée à d'autres opérations ; un certain effectif de main-d'œuvre existe. Est responsable de l'exécution des travaux d'entretien assignés sur de grandes unités de production. Est responsable de la continuité des opérations pour un certain nombre de petites unités de production.</p>	2,0
E	<p>Dirige une partie importante d'une grande unité de production. Conduit une unité de production de moyenne importance étroitement associée à d'autres opérations. Est responsable de la continuité des opérations pour un certain nombre d'unités de moyenne importance.</p>	3,0
F	<p>A une grande responsabilité dans la conception d'une opération complexe, conformément au programme de production. Grande responsabilité quant à la continuité des opérations d'une importante unité de production.</p>	4,0
G	<p>Est responsable de la production maximum d'une unité de production essentielle.</p>	6,5

Critères retenus

Les critères utilisés se répartissent comme suit selon les groupes principaux du schéma de Genève :

	Cote maximum	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>		
1. Formation scolaire et générale ⁽¹⁾	1,0	2,47
2. Formation et expérience professionnelles	4,0	9,88
3. Habilité mentale (initiative) ⁽¹⁾	3,5	8,64
4. Dextérité et habileté physique	2,0	4,94
	<u>10,5</u>	<u>25,93</u>
<i>Responsabilité</i>		
5. Responsabilité pour les matières ⁽¹⁾	10,0	24,68
6. Responsabilité pour le matériel et l'équipement	4,0	9,88
7. Responsabilité des opérations ⁽¹⁾	4,0	9,88
8. Responsabilité pour la sécurité d'autrui	2,0	4,94
	<u>20,0</u>	<u>49,38</u>
<i>Effort</i>		
9. Effort mental ⁽¹⁾	2,5	6,17
10. Effort physique	2,5	6,17
	<u>5,0</u>	<u>12,34</u>
<i>Conditions de travail</i>		
11. Milieu ambiant	3,0	7,41
12. Risques d'accident	2,0	4,94
	<u>5,0</u>	<u>12,35</u>
	<u>40,5</u>	<u>100,00 %</u>

⁽¹⁾ Pour ces critères marqués, les tableaux de cotation diffèrent dans leur teneur de ceux utilisés pour les travailleurs industriels. Des directives complémentaires existent pour la classification des emplois comportant des charges de formation et guidage du personnel.

Structure des critères d'évaluation

Dans son principe, la structure ne diffère pas de celle exposée au paragraphe 5, lettre a, du présent chapitre.

A titre de comparaison, nous reproduisons également celle du critère 7 : responsabilité des opérations.

Symbole	Exigences fonctionnelles	Cote numérique de qualification partielle
A	Exécute des tâches répétitives très standardisées de bureau administratif ou commercial, dont ne dépendent pas directement d'autres opérations, par exemple coursier, sténo-dactylo, classeur de documents.	Base
B	Exécute des tâches commerciales ou de laboratoire de caractère routinier, requérant une certaine coordination avec les activités et la continuité d'opération d'un autre secteur.	0,5
C	Exécute des tâches commerciales, de bureau d'études ou technique, de services accessoires de la production et d'entretien, de services généraux et comptabilité, tels la consignation et la communication des rapports, analyses et autres éléments servant au planning, au contrôle ou à l'allègement des travaux de production, d'entretien ou de transformation.	1,0
D	Est responsable de l'établissement et du respect du programme de travail des équipes en fonction des nécessités ou du déroulement des opérations, sur la base de directives émanant d'un supérieur ou suivant la main-d'œuvre disponible. Distribution de matières entreposées. Refus de leur délivrance sans autorisation.	2,0
E	Est responsable du développement et de la mise en route de programmes d'exécution détaillés, dans les limites de plans généraux fixés. Déterminer les besoins et les prélèvements d'acier sur stocks pour assurer la continuité de production en respectant le programme et les méthodes et processus de travail.	3,0
F	Degré le plus élevé de responsabilité en matière d'élaboration et de développement de programmes pour une multitude de produits ou de travaux interdépendants.	4,0

Règlement contractuel

Par convention collective entrée en application le 1^{er} janvier 1963.

Relation avec les salaires

Elle correspond aux indications du paragraphe 5, lettre a, du présent chapitre.

c) *Qualification des fonctions d'employés
rémunérées sur une base de 2 semaines, à la U.S. Steel Corporation*

Données relatives au champ d'application

Les emplois normaux de bureau rémunérés sur une base d'appointements de 2 semaines sont soumis à une réglementation conventionnelle particulière à la U.S. Steel Corporation. Le nombre exact des employés touchés n'est pas connu.

Le système ne s'applique pas aux fonctions de gestion (Management) allant du contremaître au directeur général, ni au personnel de confiance qui y est attaché.

Caractéristiques de la méthode

Il s'agit d'un système analytique par degrés et points avec exemples types réglementés par convention collective.

Critères retenus

Les critères retenus se répartissent comme suit selon les groupes principaux du schéma de Genève :

	Cote maximum	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>		
Instruction	2,5	14,7
Formation et expérience professionnelles	3,0	17,6
Ingéniosité (initiative)	4,5	26,5
		<u>58,8</u>
<i>Responsabilité</i>		
Responsabilité pour l'exécution du travail	4,0	23,5
Responsabilité pour les rapports avec autrui	1,2	7,1
Responsabilité en matière de commandement	1,0	5,9
		<u>36,5</u>
<i>Effort et circonstances d'exécution</i>		
Conditions de travail	0,8	4,7
		<u>4,7</u>
		100%

La structure de la méthode d'évaluation est analogue à celle des ouvriers. Elle ne sera donc pas reproduite ici.

Règlement contractuel

Par convention collective spéciale entre la U.S. Steel Co. et le syndicat United Steelworkers of America pour les appointés de l'exploitation centrale (Acier) du 6 avril 1962.

Relation avec les appointements

En prenant comme indice 100 les appointements minima pour 2 semaines, on obtient :

appointements de la catégorie 1 = 100

appointements de la catégorie 2 = 107,11

avec augmentation de 7,11 par catégorie.

Le rapport des appointements entre la catégorie la plus basse et la catégorie la plus élevée est 100/206.

6. Royaume-Uni

Qualification du travail de la société Imperial Chemical Industries Ltd.

La méthode de qualification du travail de l'Imperial Chemical Industries se caractérise par sa structure simple et sa compréhension aisée. Elle est reproduite ci-après, à titre de comparaison. Les données concernant la relation avec les salaires notamment ont été omises, étant donné qu'il s'agit d'une branche d'industrie totalement différente et difficilement comparable.

Critères retenus

Les critères de la méthode I.C.I. se répartissent comme suit selon les catégories principales du schéma de Genève :

	Cote maximum	Pondération en %
<i>Aptitudes</i>		
Capacités et connaissances requises	10	40
<i>Responsabilité et effort</i>		
Exigences mentales	4	16
Exigences physiques	4	16
<i>Circonstances d'exécution</i>		
Conditions de travail	7	28
Cote théorique maximum	<u>25</u>	<u>100 %</u>

Le critère « exigences mentales » groupe aussi bien les éléments relatifs à l'effort qu'à la responsabilité, de sorte que les pondérations des deux rubriques ont dû être groupées dans la présentation ci-dessus.

Selon une notice explicative de l'I.C.I., les éléments suivants interviennent dans les critères :

Exigences mentales

Bonne mémoire
Aptitude au raisonnement
Vitesse de réaction
Égalité d'humeur
Bonne volonté
Persévérance
Sens de la mécanique
Initiative
Attention diffuse
Appréciation visuelle
Sens des responsabilités

Exigences physiques

Force musculaire
Énergie
Agilité
Finesse des sens

Capacités et connaissances acquises

Instruction
Formation professionnelle
Expérience

Conditions de travail physiques

Vibrations
Posture
Émanations et odeurs
Poussières et saleté
Chaleur, froid, changements de température
Humidité
Vêtements et équipements de protection

Conditions de travail mentales

Bruit
Altitude
Travaux souterrains
Isolement
Monotonie
Tension nerveuse
Risque d'accident
Risque pour la santé

FIGURE 20
VUE D'ENSEMBLE DES MÉTHODES DE QUALIFICATION DU TRAVAIL TRAITÉES

Pays	Système	Champ d'application	Caractéristiques du système	Nombre de critères retenus	Pondération en % du maximum de points théoriquement possible				Corrélation avec les salaires
					Capacité	Responsabilité	Effort	Facteurs ambiants	
Belgique	Commission technique générale	Divers : sidérurgie	Analytique, cotation par degrés et points	32	59,3	20,0	8,7	12,0	Courbe de salaire proportionnelle
	Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahl (Euler und Stevens)	Sidérurgie, Mines de fer, autres	Analytique, cotation par degrés et points	17	17,7	30,7	22,6	29,0	Courbe de salaire proportionnelle
Allemagne	Système par classement hiérarchique de la Luitpoldhütte AG	Usine sidérurgique mixte	Processus analytique de rangement	16	23,8	14,3	28,6	33,3	Courbe de salaire proportionnelle
	Système des Geogsmarienwerke (Klöckner AG)	Usine sidérurgique mixte	Analytique, cotation des degrés avec rangs pondérés	16	24,5	17,5	26,4	31,6	Courbe de salaire proportionnelle
Italie	Italsider Procédé pour les ouvriers	Sidérurgie	Analytique, cotation par degrés et points	12	24,8	49,8	11,6	13,8	
	Italsider Procédé pour catégorie spéciale	Sidérurgie	Analytique, cotation par degrés et points	11	36,6	44,1	9,3	10,0	
	Italsider Procédé pour les employés	Sidérurgie	Analytique, cotation par degrés et points	10	52,0	38,0	3,4	6,6	
Pays-Bas	Méthode normalisée	Ici pour les Staatsmijnen ; autres industries	Analytique, cotation par degrés et points	14	35,4	29,3	24,2	11,1	Corrélation irrégulière entre taux de salaires et catégories de valeur du travail
	Méthode de l'industrie métallurgique également sidérurgie	Industrie métallurgique, également sidérurgie	Analytique, cotation par degrés et points	21	62,7	20,5	8,4	8,4	Catégories de salaires proportionnellement croissantes
États-Unis	U.S. Steel Co. Ouvriers professionnels	Sidérurgie	Analytique, cotation par degrés et points	12	24,4	52,3	11,6	11,7	
	U.S. Steel Co. Employés commerciaux et techniques	Sidérurgie	Analytique, cotation par degrés et points	12	25,9	49,4	12,3	12,4	
Royaume-Uni	Imperial Chemical Industries Ltd.	Industrie chimique	Analytique, cotation par degrés et points	4	40,0	32		28,0	

CHAPITRE V

REMARQUES FINALES

L'application de la qualification du travail aux rémunérations s'est largement étendue dans l'industrie, l'économie et l'administration, mais les méthodes traditionnelles de fixation des rémunérations par classification sont relativement plus répandues. On peut en conclure que la qualification du travail n'est pas la solution de la rémunération des difficultés du travail, mais un moyen parmi d'autres de régler les problèmes que cette rémunération suscite.

La qualification du travail n'est pas non plus une méthode scientifique, bien qu'elle fasse appel à un certain nombre d'éléments exactement mesurables (par exemple dans la détermination des efforts). Elle vise surtout la fixation de normes d'évaluation acceptables et compatibles.

La qualification du travail est un paradoxe : elle exprime quantitativement (en degrés, en points, en pondération) des éléments non comparables quantitativement (difficultés, exigences). Elle sert à déterminer une grandeur économique (la relativité des salaires) au moyen de grandeurs non économiques (exigences et cotations, par exemple).

Toute méthode de qualification du travail est soumise, en matière de rémunération, à des limites économiques déterminées, vers le haut et vers le bas :

- Le salaire le plus bas attribuable à un poste de travail (même après qualification du travail) est celui auquel les titulaires de ce poste acceptent encore de travailler, compte tenu de la situation du marché de l'emploi, et en dessous duquel ils quitteront leur poste. La limite supérieure est le salaire le plus élevé que les employeurs estiment encore attribuable de justesse selon le marché de l'emploi.
- Sur le plan des entreprises, la limite inférieure est l'augmentation de masse salariale que les syndicats ou le comité d'usine considèrent comme « prime minimum » à l'occasion de l'instauration de la quali-

fication du travail. La limite supérieure est l'augmentation de la masse salariale que les employeurs, dans les circonstances du moment, admettent encore comme nécessaire ou expédiente.

Entre les limites supérieure et inférieure de la rémunération possible, il existe donc une certaine marge. L'importance réelle de la masse salariale totale et des différents salaires, quel que soit leur niveau, dépend en définitive de la situation du marché de l'emploi et du rapport des forces entre les parties aux conventions collectives de salaires.

Compte tenu de l'existence de cette marge, tous les systèmes de qualification du travail sont utilisables pour la fixation de la masse salariale totale et des salaires par profession à l'intérieur des limites citées.

Le mérite essentiel de la qualification du travail est d'offrir un cadre de négociation doté d'éléments étalonnés et de règles de jeu. A l'intérieur de ce cadre et selon les règles acceptées, le conflit d'intérêts inévitable qui surgit à l'occasion de la fixation de la relativité des salaires selon les difficultés des tâches peut être canalisé. Ainsi comprise, la qualification du travail peut, outre ses fins économiques et de rationalisation, être un instrument d'atténuation des tensions sociales dans l'entreprise.

La qualification du travail peut également être très utile lorsqu'il existe, entre les difficultés des tâches, de grands écarts qui ne peuvent être évalués systématiquement par d'autres moyens. Lorsque le même objectif, à savoir la hiérarchisation des salaires, peut être atteint par des méthodes plus simples, ce sont ces dernières qui auront assurément la préférence.

La qualification du travail n'est qu'un instrument de la politique salariale parmi d'autres. Elle se heurte à ses limites partout où l'évolution des données techniques et des exigences du travail ne peut plus être cernée par elle de manière à permettre une structure salariale utilisable et acceptable.

BIBLIOGRAPHIE

Les principales sources ayant servi à l'élaboration de cet ouvrage sont indiquées ci-dessous. Pour la partie générale, ce ne sont que les publications les plus importantes qui sont mentionnées et pour l'analyse et la qualification du travail, les documents nationaux qui ont fait l'objet d'une analyse particulière.

1. Publications d'institutions internationales sur l'analyse et la qualification du travail

- Communauté européenne du charbon et de l'acier, Haute Autorité, *La qualification du travail (Job Evaluation) et ses applications dans la sidérurgie de la Communauté*, document 5057/57 f, Luxembourg, 1957.

Monographies sur

- l'Allemagne,
 - la Belgique,
 - la France,
 - l'Italie,
 - le Luxembourg,
 - les Pays-Bas.
- Communauté européenne du charbon et de l'acier, Haute Autorité, *Journées d'études sur la qualification du travail (Job Evaluation) dans la sidérurgie de la Communauté*, 10, 11 et 12 décembre 1958, Luxembourg, document 6884 f.

Textes photocopiés :

Rapport 1 : Savouillan, Ch., Les accords de salaires classiques et leur application.

Rapport 2 : Euler, H., La Job Evaluation : but, notions de base et méthodes en vigueur.

- Rapport 3 : Vandeperre, R., Développement de la Job Evaluation — Règles contractuelles et Job Evaluation — Processus d'application dans les exemples choisis.
- Rapport 4 : Dor, L., Les résultats de l'application de la qualification du travail, comparaison avec la situation antérieure.
- Rapport 5 : Lutz, B., La Job Evaluation règle-t-elle le problème du gain total ou du salaire de base ?
- Rapport 6 : Tinbergen, J., Les critères d'évaluation et leur pondération.
- Rapport 7 : Hauser, F., Attitude devant la Job Evaluation.
- Rapport 8 : Merli-Brandini, P., L'utilisation de la Job Evaluation à d'autres fins : promotion, sélection, etc.
- Communauté économique européenne, *Le droit et la pratique des conventions collectives dans les six pays de la C.E.E.*, Rapport de synthèse par G. Dehove, Collection Études, Série politique sociale, n° 6, Bruxelles, 1963.
 - Bureau international du travail, *La qualification du travail*, Genève, 1960.
 - Agence européenne de productivité, Organisation européenne de coopération économique. *L'analyse du travail, instrument de la productivité*, Projet n° 231, Paris, 1956.

2. Ouvrages se rapportant à l'analyse des tâches

- Fehlauer, R., *Die Sicherheitsanalyse, ein Merkbuch zu ihrer Durchführung* (L'analyse de la sécurité du travail, manuel pratique). Édit. : Hüttenwerk Salzgitter AG.
- Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland (Syndicat industriel des métallurgistes de la République fédérale allemande) : *Sicherheitsanalyse* (L'analyse de la sécurité du travail), numéro 6, Schriftenreihe Arbeitssicherheit, Francfort-sur-le-Main. Pas d'indication d'année.
- Nutzhorn, H., *RKW Leitfaden der Arbeitsanalyse* (Principes de l'analyse du travail), Édit. : Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft, Bad Harzburg, Francfort-sur-le-Main, 1964.
- Rijksarbidsbureau, *Handleiding voor de Functieanalyse* (Manuel de l'analyse des fonctions), Handboek van het Rijksarbidsbureau, La Haye, 1954.

3. Ouvrages relatifs aux méthodes de qualification du travail mentionnées

Allemagne

- *Betriebsvereinbarung betreffs stufenlose Arbeitsbewertung für gewerbliche Arbeitnehmer der Hüttenwerke Salzgitter AG*, 18. 2. 1964 (Accord d'entreprise concernant la qualification du travail sans désignation d'échelons pour les travailleurs industriels de la société Hüttenwerke Salzgitter, du 18 février 1964).
- Euler, H. et Stevens, H., *Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit*, Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe, Heft 3 (La qualification analytique du travail en tant qu'auxiliaire pour la détermination de la difficulté du travail). Édit. : Ausschuß für Sozialwirtschaft der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie (Commission d'économie sociale de l'association économique de l'industrie sidérurgique), 3^e édition, Düsseldorf, 1956.
- *Lohntarifvertrag für die Lohnempfänger der Klöckner-Georgsmarienwerke AG vom 19. 3. 1957 mit Anlagen und Zusatzabkommen vom 10. 9. 1963* (Convention collective pour les salariés de la société Klöckner-Georgsmarienwerke du 19 mars 1957 avec annexes et accord complémentaire du 10 septembre 1963).
- *Lohntarifvertrag für die Lohnempfänger der Hüttenwerke Salzgitter AG, Salzgitter-Drütte, Verkehrsbetriebe Salzgitter GmbH, Salzgitter-Hallendorf vom 21. 8. 1963* (Convention collective pour les salariés des sociétés Salzgitter AG, Salzgitter-Drütte, entreprises de transports de Salzgitter S.AR.L., Salzgitter-Hallendorf du 21 août 1963).
- *Tarifabkommen für die oberpfälzische Hüttenindustrie vom 18. 11. 1963* (Accord de salaires de la sidérurgie du Haut-Palatinat du 18 novembre 1963).
- Tarifausschuß (westdeutscher Steinkohlenbergbau), *Entwurf eines bergbaueigenen Verfahrens zur analytischen Arbeitsbewertung* (Commission paritaire (mines de houille d'Allemagne occidentale). Projet de méthode analytique de qualification du travail propre aux charbonnages). Essen, Bochum, 1964.
- *Tarifvereinbarung für die oberpfälzische Hüttenindustrie vom 1. 10. 1964* (Accord collectif de salaires pour la sidérurgie du Haut-Palatinat, du 1^{er} octobre 1964).

- *Lohnrahmentarifvertrag für die Eisen- und Stahlindustrie in Nordrhein-Westfalen vom 18. 7. 1967* (Convention collective générale de salaires pour la sidérurgie de la Rhénanie-du-Nord-Westphalie, du 28 juillet 1967).

Belgique

- Ministère du travail et de la prévoyance sociale, *Méthode de qualification du travail de la commission technique générale*, Fascicule I — Méthode
Fascicule II — Recueil d'exemples de cotations
Fascicule III — Valorisation des cotes alphanumériques, Bruxelles, 1957.

Italie

- Italsider, *Introduzione alla valutazione del lavoro, operai, organizzazione della produzione* (Introduction à l'évaluation du travail des ouvriers, et organisation de la production), Gênes, 1961.
- Italsider, *Valutazione del lavoro, operai, accordo 30 aprile 1961*, manuale di valutazione del lavoro (Évaluation du travail des ouvriers, accord du 30 avril 1961, manuel d'évaluation), Gênes, 1961.
- Italsider, *Valutazione del lavoro, impiegati, regolamentazione, accordo 6. 6. 1962 e successivo accordo del 22. 3. 1963*, manuale di valutazione del lavoro (Évaluation du travail des employés, réglementation, accords des 6 juin 1962 et 22 mars 1963, manuel d'évaluation du travail), Gênes, 1963.
- Italsider, *Valutazione del lavoro, categoria speciale, accordo 9 maggio 1963*, manuale di valutazione del lavoro (Évaluation du travail de la catégorie spéciale, accord du 9 mai 1963, manuel d'évaluation du travail), Gênes, 1963.

Pays-Bas

- Nederlands normalisatie-instituut (NEN), Deskundigencommissie voor werkclassificatie, *Genormaliseerde methode van beschrijving en gradering van werkzaamheden ten behoeve van werkclassificatie en andere doeleinden*
Deel I : Gezichtspunten
Deel II : graderingsschema's
NEN 3000

Deel III/1 : Voorbeelden van gradering (eerste serie), NEN 3001 (Institut néerlandais de normalisation ; Commission d'experts pour l'évaluation du travail, méthode normalisée de description et de cotation des activités pour la classification du travail et autres buts :

1^{re} partie : Points de vue

2^e partie : Grilles de cotation

NEN 3000

3^e partie : Exemples de cotation (1^{re} série), NEN 3001),

La Haye, 1959.

- *Systeem van werkclassificatie in de metaalindustrie* (Système de qualification du travail de l'industrie métallurgique), document polycopié, mars 1956.
- *Vakraad voor de metaalnijverheid ; van vaklijst naar functielijst* (Conseil professionnel de la métallurgie : de la liste des métiers à la liste des fonctions). Pas d'indication de lieu ou d'année.
- Van der Burgh, J. D., *Het bepalen van de rangorde van functies door middel van werkclassificatie* (La détermination de la hiérarchie des fonctions par la qualification du travail). Serie baas over baas, publication n° 8, N.I.V.E., La Haye, 1960.

Royaume-Uni

- Bureau international du travail, *La qualification du travail*, Genève, 1960 (pour la méthode de l'I.C.I.).

États-Unis d'Amérique

- United Steelworkers of America AFL-CIO and Co-ordinating Committee Steel Companies, *Job Description and Classification Manual for Hourly Rated Production, Maintenance and Non-Confidential Clerical Jobs* (Manuel de description et de classification des emplois à rémunération horaire des services de production et d'entretien, ainsi que des emplois de bureau non confidentiels), Pittsburgh, 1^{er} janvier 1963.
- United Steelworkers of America AFL-CIO, *Office and Technical Workers Fact Book*, Industry Conferences, Washington, D.C. (Recueil de données relatives au personnel des bureaux administratifs et aux techniciens), janvier 1958, Pittsburgh.

FF 14,— FB 140,— DM 11,20 Lire 1750 Fl. 10,—

SERVICE DES PUBLICATIONS DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

4254/2/68/1