



---

RÔLE ET PLACE DE L'ANALYSE DU TRAVAIL DANS LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION DE LA QUALIFICATION DU TRAVAIL

Author(s): M. Dadoy

Source: *Le Travail Humain*, Vol. 54, No. 2 (1991), pp. 97-112

Published by: [Presses Universitaires de France](#)

Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/40657585>

Accessed: 12-11-2015 15:08 UTC

---

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.



*Presses Universitaires de France* is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Le Travail Humain*.

<http://www.jstor.org>

# THÉORIES ET MÉTHODOLOGIES THEORIES AND METHODOLOGIES

## RÔLE ET PLACE DE L'ANALYSE DU TRAVAIL DANS LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION DE LA QUALIFICATION DU TRAVAIL

par M. DADOY\*

### SUMMARY

*Place of job analysis in job evaluation. — Job Analysis is required for Job Evaluation. What type of Job Analysis is used? What principles are the basis for setting wage rates? What is place of Analysis of working in the social stratification?*

*The purpose of Job Evaluation is to appreciate, not the value of each worker, in relation with the others on labour market, but only skills required by the job, in comparison with the skills needed by other jobs in the firm. The idea is that personnel specifications can be identified by a careful study of the job. The first step in this process is to obtain a thorough job description, i.e., a detailed statement of what must be done by the man on the job. Job description is not job analysis; it refers to instructions, theoretical working. This kind of Job Analysis can be a good enough tool, in a country such USA, where labour market dominates the setting of wage rates. But what is the practice of Job Evaluation in France? Workplaces take the place of jobs. The employers' purpose is supposed to evaluate skills required by a peculiar workplace, because of specificity of the working process in each firm. In fact, french employers want to preserve autonomy of their wages' policy from labour market's influence. They want individualized wages. Then, in this tendency, it was logically expected that an analyse of real activities and abilities of each operator takes the place of Job description. But, in this case, there are too many chances of not getting the wanted wages' range. As a matter of fact, hierarchy is not result of the analysing of the real working procedures and activities; hierarchy is the first principle; it is the real purpose. Methodes for getting accurate informations about personal characteristics and skills must be directed to the one aim: division of man power, wages' range, social stratification. Then, only pseudo-analyses of working are applied. So, the only technics practiced are short interviews of operators, because it is well known that it is difficult for the worker to speak about working. The purpose of this paper is not to attack interview. Interviews are a very good tool for obtaining relevant data about working, when they are a very long and thorough investigation, and compared with many others approaches of the work. But in Job Evaluation, as practiced in France, short interviews are the better means for showing that hierarchy is « natural ».*

*Key words: Analysis of working, Job analysis, Job evaluation, Setting of wages, Wages' hierarchy.*

Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail (*Job Evaluation*) ont pour objectif théorique de fonder la rémunération et, plus particulièrement, la hiérarchie des rémunérations, sur la hiérarchie des postes et des fonctions. En effet, ces systèmes, qui disaient promouvoir une démarche « rationnelle » et « objective » d'évaluation de la qualification, substituaient de fait une certaine analyse de l'emploi à l'analyse de la qualification directe

\* Groupe de Sociologie du Travail, CNRS, Université Paris VII, 2, place Jussieu, 75005 Paris.

du salarié. Au nom de l'objectivité et pour éviter le subjectivisme de l'appréciation du travailleur, l'analyse porte, non sur les capacités directes de celui-ci, d'ailleurs extrêmement difficiles à objectiver et effectivement soumises aux biais qu'introduisent les rapports de forces entre contremaître et subordonnés, mais seulement sur les capacités exigées par le poste de travail. L'analyse du travail est donc au centre de ces méthodes de détermination des salaires.

Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail sont ainsi en principe constitués de trois éléments importants : une méthode de description des postes et des fonctions, une méthode d'évaluation des postes et des fonctions à partir de ces descriptions, enfin une méthode de fixation des salaires en rapport avec la convention collective.

La méthode de description des postes et des fonctions est donc au départ de ces systèmes d'évaluation. Or l'étude des pratiques concrètes dans ce domaine révèle le caractère artificiel des analyses effectuées. En effet la description du poste ou de la fonction suppose deux séries d'instruments opératoires. D'une part une grille de description des postes et des fonctions, en relation logique avec la méthode d'évaluation ; d'autre part, une batterie de techniques pour recueillir l'information pertinente. La technique de recueil d'information généralement privilégiée est celle de l'interview : interview du salarié ou des différents salariés travaillant au même poste ou sur la même famille de postes ; interview du contremaître et de la hiérarchie pour le poste concerné, afin de vérifier que l'encadrement est bien d'accord avec les tâches et les remarques formulées par le travailleur.

Or cette utilisation des interviews pour établir les descriptions de postes ou de fonctions est un exercice qui soulève de nombreux problèmes. En effet, la participation de l'intéressé à la description de son poste est obligatoire, d'une part pour impliquer le travailleur dans la description du poste, afin d'éviter les contestations possibles, d'autre part surtout parce que le travailleur est le seul à connaître exactement ce qu'il fait. Cependant, ce fait n'entraîne pas pour autant qu'il en ait une vision juste, pertinente par rapport à la problématique de la description choisie, ni qu'il soit capable de l'exprimer par des mots, encore moins par des mots porteurs de sens pour l'analyste chargé de recueillir l'information. Dès lors la pauvreté de l'information recueillie devient l'indice objectif et objectivant de la pauvreté supposée du poste et, par voie de conséquence, de la pauvreté de la qualification du travailleur. Et de la sorte, la difficulté à « parler » du travail devient le moyen privilégié pour justifier une place modeste dans la hiérarchie des postes et des salaires. Le succès des systèmes d'évaluation de la qualification du travail en France, à partir des années 1950, a tenu probablement, en grande partie, à cette adéquation de fait des méthodes au résultat recherché : légitimer la place de l'encadrement par rapport aux exécutants, légitimer les différences de salaires entre les diverses catégories d'exécutants et d'encadrement elles-mêmes, condition de la division de la main-d'œuvre et de la réduction de la masse des salaires.

Au moment où l'application des lois Auroux entraîne la nécessité d'une négociation annuelle sur les salaires et réveille la question des classifications, et où la priorité donnée à l'investissement fait lourdement ressentir la pression sur les salaires, au point que le patronat a cru devoir proposer l'individualisation de la rémunération pour atténuer les dysfonctions de la stagnation salariale, les principes fondateurs de la rémunération méritent d'importants efforts

d'investigation et de clarification. Le rôle de l'analyse du travail dans la détermination des salaires est, sans conteste, l'un des points clés de cet effort d'élucidation nécessaire.

C'est dans cet esprit que la présente communication abordera les quatre parties suivantes :

- les principes de base de la rémunération individuelle ;
- les principes de la *Job Evaluation* ;
- les méthodes d'analyse du travail ;
- les problèmes de langage dans l'analyse du travail.

#### I — LES PRINCIPES DE BASE DE LA RÉMUNÉRATION INDIVIDUELLE

Bien que les principes de base de la différenciation des salaires ne soient pratiquement jamais abordés de front dans les manuels de *Job Evaluation*, il est nécessaire d'examiner les arguments que donnent les promoteurs de ces méthodes pour en légitimer l'emploi. En effet, au nom de quelle logique baser la détermination des salaires sur la hiérarchie des postes et des fonctions ? La réponse à cette question exige d'explicitier les relations implicites que ces méthodes établissent entre individu, qualification, poste, travail et salaires.

Le salaire est censé rémunérer la force de travail du travailleur, investie dans un procès de production concret. Il a pour fonction essentielle de permettre au salarié de reconstituer sa force de travail et d'assurer la subsistance de sa famille.

Un des premiers principes élaborés par « la sagesse des nations » est que chacun devrait recevoir comme salaire la contrepartie exacte de sa production. En effet, dans une première approche du difficile problème de la fixation des salaires, le travail apparaît comme le phénomène qui contribue à créer des marchandises, qui sont vendues sur le marché des produits. En conséquence, normalement, la valeur du travail, c'est-à-dire la valeur ajoutée, est déterminée par le produit de la vente des biens fabriqués par le travailleur, après déduction des coûts de production (matières premières, amortissement du matériel, consommation d'énergie). C'est d'ailleurs cette relation directe avec le marché du produit qui décide du revenu de l'artisan, qui vend sa propre production. Et il ne faut pas oublier qu'au cours des quatre derniers millénaires, la quasi-totalité des travailleurs produisait des biens destinés à la consommation directe. La division du travail et la spécialisation des métiers se sont fondées, au cours de l'histoire, sur ces mécanismes d'échange primaires et c'est dans ce contexte que se sont forgés les statuts des différentes activités professionnelles et les représentations sociales qui sous-tendent les principes de la rémunération et la place de chaque activité professionnelle dans la hiérarchie des rémunérations.

Bien entendu, pour que le travailleur puisse continuer à produire ces biens de consommation, il faut que le prix qu'il en retire sur le marché du produit assure sa subsistance et celle de sa famille. Faute de quoi, il serait obligé de chercher des ressources complémentaires, voire de changer carrément d'activité.

Mais le salariat vient perturber cette relation simple entre travail et marché du produit. En effet, il faut prélever, sur le rapport de la vente, la rémunération du maître ou du patron, qui ont avancé le capital pour acheter la matière

première, souvent prêté ou donné les outils, procuré les modèles et les procédés de fabrication, enfin fourni des services en recherchant le client et en assurant la vente. Le marché du travail ayant, historiquement, plutôt joué en faveur des maîtres et des patrons, ceux-ci ont eu tendance à imposer leurs tarifs, souvent à la limite de la survie du travailleur et de sa famille, et à s'attribuer de confortables rémunérations, à titre de bénéfices, prélevées sur la valeur du travail et les salaires. Cette pression sur la main-d'œuvre ouvrière des villes et des campagnes n'a cessé de provoquer de vives protestations des salariés, avec des révoltes périodiques. La question du « juste salaire » a constamment été posée depuis le Moyen Age (pour ne pas remonter plus loin). Avec le salariat, le salaire ne rémunère plus le travail, mais seulement la force de travail.

Dans la théorie marxiste, le prix de la force de travail est déterminé par le marché du travail. Mais cette proposition se réfère à la force de travail théorique. Dans la réalité, les forces de travail se différencient les unes des autres et tout le problème est bien d'identifier à quelle catégorie appartient chaque force de travail spécifique, afin de repérer son prix sur le marché du travail. La distinction entre travail simple et travail complexe ne résout pas le problème de la détermination du prix des forces de travail différenciées sur le marché du travail. Elle ne sert qu'à justifier la proposition selon laquelle le travail complexe doit être plus payé que le travail simple, mais elle ne précise ni ce qu'est réellement le travail simple, ni ce qu'est le travail complexe. Le problème de la détermination du prix des forces de travail concrètes sur le marché du travail reste donc entier.

En outre, dans la théorie marxiste, le marché du travail se révèle lui aussi une entité très abstraite. C'est bien dans la négociation réelle pour la fixation du salaire de chaque salarié que se concrétise le fonctionnement du marché du travail : le salarié n'accepte le niveau de salaire proposé que s'il pense ne pas pouvoir trouver mieux ailleurs. La référence au marché du travail n'est donc que l'objectivation de l'information (quand elle existe!) sur les salaires pratiqués dans les autres entreprises, pour des catégories de personnel et des activités professionnelles comparables. Cette information fait apparaître un éventail de salaires plus ou moins important pour une même catégorie de personnel et un type d'activité professionnelle donné, qui est généralement attribué à de nombreux facteurs, parmi lesquels la productivité de chaque salarié, la productivité globale de l'entreprise, l'utilité sociale du produit dans la société, la rareté du produit sur le marché, la place de l'entreprise sur le marché du produit, etc. Cette information donne un cadre de référence, mais elle ne détermine pas strictement le taux de salaire du salarié embauché par une entreprise donnée. L'évaluation de la qualification de chaque travailleur reste problématique.

La difficulté du problème est augmentée par le regroupement des forces de travail en collectifs de production. En effet, si la comparaison de deux travailleurs dans un même type de travail fait ressortir l'idée de la différenciation des forces de travail, la mise en coopération de nombreux travailleurs, spécialisés dans des activités différentes, rend infiniment complexe l'appréciation de la contribution de chacun à l'ouvrage collectif.

L'expérience quotidienne met effectivement en évidence que deux travailleurs, engagés dans des activités identiques, n'ont pas des résultats équivalents. Tantôt l'un va plus vite que l'autre et obtient une quantité de produit

supérieure à celle de son compagnon, dans un temps donné ; tantôt, à vitesse égale, la production de l'un présente une qualité supérieure à celle de son voisin et se voit donc créditée d'une valeur supérieure sur le marché du produit. La différenciation des résultats de l'activité relève de l'observation directe, depuis le début de l'humanité, et il est probable que très vite cette disparité des fruits du labeur a été mise en rapport avec la différenciation des individus.

Cette liaison entre la différenciation des résultats de l'activité humaine et les particularités des caractéristiques des travailleurs a certainement été établie très tôt dans l'histoire de l'humanité et a indubitablement constitué le premier fondement de l'inégalité entre les hommes<sup>1</sup>, surtout dans un univers où les capacités physiques jouaient un rôle considérable dans la recherche de la nourriture et la défense contre les animaux et les autres groupes humains. Certes, la prise en considération des circonstances plus ou moins favorables de l'environnement (hasard ou chance) n'était pas exclue de l'appréciation des résultats, mais même lorsque celles-ci étaient perçues comme la manifestation des interventions divines dans la vie des hommes, elles étaient interprétées dans une logique du même ordre, dans la mesure où les hommes chanceux étaient regardés comme plus habiles que les autres à se faire entendre des dieux et à se concilier leurs faveurs. Cette relation entre effort individuel et résultats paraissait d'autant plus évidente que l'activité de chacun était parfaitement identifiable, parce qu'isolée et isolable de celle des autres, et que les produits du travail étaient directement objectivables, parce que concrets, observables, mesurables, voire quantifiables.

La véritable difficulté de la fixation du salaire individuel dans la société contemporaine tient à quatre facteurs essentiels des systèmes de travail collectif : *a* / la mécanisation de plus en plus omniprésente dans l'acte de travail, qui tend à infléchir de manière très sensible les résultats du travail de chacun, sans que la part de l'individu soit bien isolable de l'ensemble du complexe « homme-machine » ; *b* / l'interdépendance du travail de chacun, vis-à-vis du travail des autres : l'efficacité du travail d'un individu à un poste donné dépend autant de l'efficacité des autres travailleurs en amont et en aval, de la pertinence des choix d'organisation et de la bonne coordination de l'encadrement, que de l'intensité et de la qualité de la prestation du travailleur lui-même ; *c* / le caractère de moins en moins objectivable des résultats du travail, dans les sociétés actuelles, où l'activité professionnelle concerne de moins en moins des objets matériels et de plus en plus des services et des productions abstraites ; *d* / la taille de plus en plus importante des collectifs de travail, qui oblige à rémunérer, selon des règles homogènes, des gens qui font des tâches qui ne se ressemblent pas du tout. Dès lors, la référence au marché du produit des biens et des services devient impossible, ou extrêmement difficile, pour l'activité individuelle et ne sert plus de point de repère que pour la valeur de la production collective.

Toutefois les idées d'inégalité des capacités et des contributions individuelles à l'ouvrage collectif restent fortement prégnantes dans le cadre des représentations qui informent la conception de la rémunération. Et alors même

1. Ainsi, l'inégalité est probablement à l'origine de la division du travail, contrairement à ce que pensait Rousseau ; mais le développement de la division du travail n'a cessé d'accroître les inégalités. Cf. Jean-Jacques Rousseau, *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité*, 1754 ; Paris, NRF/Gallimard, 1965, p. 43-44.

que l'augmentation sans précédent du niveau de vie des sociétés industrielles, au cours des cinquante dernières années, aurait pu conduire, sous la pression des difficultés matérielles à évaluer scientifiquement les capacités individuelles, à promouvoir un système de rémunération relativement égalitaire, le modèle d'une répartition inégale des salaires, théoriquement légitimée par la différenciation des individus, est demeuré dominant dans la société contemporaine.

Ainsi prédomine, dans les sociétés modernes, l'idée de fixer en premier lieu l'enveloppe des salaires, en retirant les bénéfices de la valeur obtenue par la vente de la production sur le marché du produit, au cours de l'année, puis de répartir cette masse salariale en fonction de la contribution de chacun. Mais, puisque la contribution de chaque travailleur n'est plus directement calculable, il est nécessaire de trouver un ou plusieurs indicateurs, en relation logique avec les performances, et susceptibles de justifier des rétributions différenciées.

Mais comment établir une relation contrôlable entre les capacités différenciées des travailleurs et un système de rémunération ? Autrement dit, comment saisir et mesurer les différences qualitatives, plus ou moins observables entre les hommes, pour en tirer des principes solides et incontestables de leur rémunération ? Bref, comment appréhender et définir la qualification pour qu'elle serve de fondement aux classifications ?

Sur le plan historique, la question est relativement récente, puisque, jusqu'à présent, l'individualisation de l'acte de travail et la production de biens matériels, directement référencés au marché du produit, permettaient d'échapper à ce problème<sup>2</sup>. Aujourd'hui, elle est incontournable. Or, la *Job Evaluation* a représenté une réponse originale à cette grave question.

## II — LES PRINCIPES DE LA « JOB EVALUATION »

Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail ont été mis au point aux Etats-Unis sous le nom de *Job Evaluation* au début du XX<sup>e</sup> siècle. Ils ont connu un développement rapide, surtout au cours de la deuxième guerre mondiale. Introduits en France et dans toute l'Europe à la Libération, à la suite des Missions de Productivité, ils se sont surtout multipliés à partir des années 1950, d'abord dans la mécanique, suivant l'exemple de la Régie nationale des Usines Renault, puis dans toutes les grandes entreprises à partir des années 1960<sup>3</sup>.

Directement inspirés de pratiques concrètes d'évaluation de la qualification, bien antérieures dans les ateliers et les bureaux, ils ont pour objet d'instituer une hiérarchie des salaires fondée sur la hiérarchie des postes et des fonctions.

En effet, s'il n'est plus possible de se référer directement à la valeur marchande des résultats du travail individuel, l'idée centrale reste cependant que l'activité de chacun est bien différente de celle du travailleur voisin, puisque, d'une part, chaque individu est spécifique et dispose de qualités tout à fait

2. La réflexion des économistes sur la valeur du travail ne portait en effet pas sur les principes de calcul de la part imputable à chaque travailleur dans la production, mais sur les pratiques de répartition de la valeur de la production entre salaires et bénéfices.

3. Mireille Dadoy, *Systèmes d'évaluation de la qualification du travail et politiques de gestion du personnel*, Paris, Groupe de Sociologie du Travail, 1976, 600 p.

personnelles, et que, d'autre part, il accomplit une tâche objectivement différente de celle que fait son camarade. Tous les hommes sont différents, toutes les tâches sont différentes. En conséquence, les résultats de l'activité professionnelle de chacun sont nécessairement différents et méritent des prix différents.

Mais comment faire des comparaisons de telles dissemblances ? En effet, il n'y a aucun sens à comparer des boulons à des vis, quelle qu'en soit la quantité produite dans chaque cas. Comparer un ajusteur à un chaudronnier ne présente pas plus de signification. Il ne s'agit pas davantage de comparer deux hommes, qui, par nature, échappent à toute mesure objective. Le projet de la *Job Evaluation* est cependant bien d'arriver à une comparaison de la qualification professionnelle des travailleurs, c'est-à-dire des différentes capacités investies dans le travail. Or comment comparer la qualification d'un dessinateur à celle d'un emboutisseur ? Si, jusqu'à présent, les différences constatées au niveau des résultats du travail de deux personnes étaient toujours expliquées par des différences de qualification, les spécificités de celles-ci n'étaient jamais appréhendées directement. Les disparités supposées étaient simplement directement induites de l'objectivation de la différence des résultats du travail et ceux-ci référés à leur valeur marchande sur le marché du produit. Mais, dès lors que les qualifications sont de natures différentes (un peintre et un graveur), la comparaison n'est plus directement possible.

Pourtant, des pratiques concrètes visaient déjà, dans certains ateliers importants, à établir des hiérarchies de catégories de tâches, à partir d'une estimation globale de la difficulté de ces travaux, préfigurant les futures classifications professionnelles, qui ne seront officialisées qu'en 1936, dans les conventions collectives négociées sous la pression du Front populaire, mais qui existaient déjà, sous forme contractuelle, dans les entreprises où les syndicats étaient parvenus à imposer un certain rapport de forces. Ce travail de rangement des tâches, les unes par rapport aux autres, concernait bien sûr, au premier chef, les tâches d'un métier précis (soudeur, ajusteur, menuisier) et servait de repère pour accroître le salaire, au fur et à mesure de l'augmentation de la qualification, dans un système de travail où l'apprentissage s'effectuait directement en situation de travail. A chaque classe de salaire était donc associée une catégorie de tâches. Pour obtenir la classe de salaire correspondante, il fallait demander à passer un « essai professionnel ». L'essai professionnel, qui existe toujours, était le moment privilégié de l'objectivation directe de la qualification et des capacités professionnelles, dans la même logique que du temps des corporations, lorsque les grandes étapes de l'apprentissage étaient sanctionnées par la production d'un « chef-d'œuvre », rite d'objectivation concrète, là encore, de la qualification acquise. Mais cette logique des essais professionnels à partir de tâches repères, destinée à mettre en évidence, dans l'action, directement dans l'acte de travail, au vu et su de tous, les capacités professionnelles, n'a de sens que, d'une part, dans un corps de métier constitué et bien structuré et, d'autre part, dans des petits groupes de travail. Elle n'est pas appropriée aux grands collectifs de travail, où se mêlent des métiers très différents et des emplois qui ne correspondent pas vraiment à des métiers traditionnels.

Les premiers systèmes de *Job Evaluation*, les systèmes dits « de rangement » et « de classement », qui recourent à une démarche non analytique et non

quantitative<sup>4</sup>, procèdent des mêmes logiques que ces pratiques spontanées dans les ateliers. Ils organisent une hiérarchie des postes et des fonctions, à partir de jugements globaux sur les difficultés que présentent ceux-ci et qui sont censées exiger des capacités correspondantes. Mais il n'y a pas, à proprement parler, d'analyse directe de la qualification elle-même.

Ce sont les systèmes « factoriels par points », dont le premier modèle est élaboré par Hay en 1926, qui ont vraiment cherché à rendre compte directement de la qualification. Leur intention est de parvenir à la construction d'un indice de qualification professionnelle, dans des collectifs de travail importants et pour des postes et des fonctions de natures très disparates. Cet indice de qualification est élaboré, non pas à partir d'un essai professionnel concret, mais abstraitement, à partir d'un faisceau de variables, considérées comme nécessaires dans le déploiement d'une activité quelconque, par la discipline compétente dans ce domaine, la psychologie. Cette science humaine, dont, précisément, les progrès s'accélérent depuis le début du xx<sup>e</sup> siècle, s'est considérablement investie dans l'analyse de l'activité humaine, dont le travail n'est qu'un cas particulier, et cherche à mettre en évidence les fonctions de l'esprit engagées dans toute activité : la mémoire, l'attention, l'intelligence..., etc. La méthode d'approche des composantes de la qualification par la psychologie est tout à fait fondamentale, puisque c'est à partir de l'analyse de l'activité concrète que la recherche tente d'induire la forme, la nature et l'intensité de ces facteurs de qualification. En conséquence, la *Job Evaluation*, suivant les préceptes de la psychologie, va adapter les démarches des chercheurs psychologues aux objectifs des praticiens qui sont à la recherche d'une méthode plus rationnelle de fixation de la hiérarchie des salaires, en fonction de la hiérarchie supposée des capacités, inférées à partir de la comparaison des postes et des fonctions. S'appuyant ainsi sur la théorie psychologique, elle légitimait le déplacement de l'analyse directe de la qualification vers l'analyse indirecte, par l'étude de l'activité. Mais par un glissement imperceptible de terminologie, les praticiens de la *Job Evaluation* vont également substituer à l'analyse de l'activité l'étude du poste ou de la fonction.

Dès lors, forts de cette subtilité, les *supporters* de la *Job Evaluation* vont même fonder sur ce déplacement d'objet d'analyse le véritable intérêt de ces méthodes. En effet, l'argument de vente de la méthode, au moins en France, sera l'accent mis sur l'« objectivité » et la scientificité de la méthode, précisément parce que l'évaluation de la qualification est faite, non sur le travailleur lui-même, mais sur le poste. En effet, l'analyse directe de la qualification du travailleur est soumise à des biais multiples, en raison, d'une part, du caractère irréductible de l'analyse de la qualification, qui implique, en fait, l'analyse de la personnalité de l'homme, et, d'autre part, des rapports de forces entre le salarié et le contremaître, qui entachent les jugements que celui-ci porte sur son subordonné. De plus, l'objectivité de la méthode tiendrait au fait que tous les postes et toutes les fonctions sont, en principe du moins, appréciés à partir de la même grille d'évaluation et des mêmes règles. De la sorte, est éliminée la tentation de micro-modèles d'analyse, spécifiques à certains emplois ou métiers, tenant compte par exemple d'une rareté conjoncturelle sur le marché

4. Mireille Dadoy, La qualification du travail : une méthode de hiérarchisation des postes et des salaires, in *L'orientation scolaire et professionnelle*, Paris, vol. 6, 1977, n° 3, p. 245-270.

du travail ou d'une situation favorable dans l'échelle de prestige des différents métiers dans la société. La discussion de cet argument d'objectivité de la *Job Evaluation* ne sera pas davantage approfondie ici, d'autres articles ayant traité de la question<sup>5</sup>. Seule sera examinée présentement la substitution du poste à l'activité, dans ses incidences sur l'analyse du travail et ses conséquences sur la portée de la *Job Evaluation* dans le domaine de la rationalisation de la détermination de la hiérarchie des salaires.

### III — LES MÉTHODES D'ANALYSE DU TRAVAIL

La *Job Evaluation* s'est donc inspirée des théories psychologiques pour appréhender la notion de qualification. Il faut rappeler que le début du siècle correspond au développement des recherches de A. Binet sur l'intelligence et sa mesure. En fait, si les premières démarches dans ce domaine sont plutôt influencées par les pratiques spontanées des ateliers, qui ne procèdent pas à des analyses de postes systématiques, mais se fient davantage à une sorte de saisie globale, non analytique du travail, rapidement les praticiens vont se tourner vers la psychologie et appliquer très fidèlement des théories psychologiques, au fur et à mesure de leur apparition. Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail du type « factoriel par points », notamment, ont été conçus à partir de l'idée de l'analyse du travail réel, ce qui leur a valu la dénomination de « méthodes analytiques et quantitatives ». C'est dire l'importance de la phase de l'analyse du travail dans l'esprit même de la méthode, sans même parler de l'argument d'objectivité constamment mis en avant par les *supporters* pour justifier la validité des résultats. Or, malheureusement, l'observation des pratiques d'évaluation des entreprises met en évidence que, des trois instruments qui constituent un système d'évaluation de la qualification du travail, le système d'analyse du travail est généralement le plus faible. Il est vrai qu'en France, les manuels de *Job Evaluation* sont particulièrement peu diserts sur la question. De plus, alors que le patronat avait cru enfin trouver la méthode rationnelle qui permettrait de fixer les salaires sur des bases saines, voire scientifiques, afin d'éviter les perpétuelles revendications des salariés, dues à des divergences d'interprétation sur les capacités investies dans une tâche, les praticiens ont dû se rendre rapidement à l'évidence, que l'analyse du travail ne faisait que substituer un monde de complexités à un autre, tout aussi redoutable. L'analyse du travail est loin de rendre plus facile l'appréhension de la qualification.

La psychologie considère classiquement aujourd'hui que toute activité humaine comporte quatre grands types de composantes, plus ou moins développées selon l'activité concernée :

- a / les postures, les gestes, les déplacements, les comportements observables ;
- b / les échanges et les traitements d'information avec la matière, les outils, la machine ; les communications médiatisées par un appareillage plus ou moins complexe, allant du cadran, du bouton, de la pédale et de la vanne jusqu'à l'ordinateur, l'automate, le robot ;

5. Mireille Dadoy, Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail. Pratique et idéologie, in *Sociologie du Travail*, Paris, Seuil, 1973, n° 2, p. 115-135.

- c / les formes de régulation des processus complexes, constitués des interactions entre les cellules d'un système dont l'opérateur est lui-même à la fois un des éléments et un système en soi ;
- d / les processus de pensée destinés à gérer les activités citées, les algorithmes, les heuristiques, les représentations, les stratégies.

En fait, ce n'est que progressivement que ces quatre niveaux d'analyse de l'activité humaine sont apparus dans la théorie psychologique<sup>6</sup> et les méthodes de *Job Evaluation* se sont contentées de suivre les théories à la mode du moment :

- a / d'abord le behaviorisme, en relation avec la théorie des aptitudes ;
- b / puis la théorie de l'information et des communications ;
- c / ensuite la théorie des systèmes « hommes-machines » ;
- d / enfin, plus récemment, les théories cognitives.

Sans doute peut-on penser que le choix d'un niveau d'analyse dépendra du type de poste ou de fonction à classer. Il ne faut pas oublier que, si les premiers systèmes de *Job Evaluation* ont été créés pour résoudre les problèmes de la hiérarchie des salaires dans de grandes administrations du tertiaire (municipalités, banques, assurances)<sup>7</sup>, leur véritable succès s'est surtout manifesté dans leur application massive aux postes ouvriers, au moins en France. La prédominance du recours aux analyses en termes d'aptitudes, supportées par des descriptions de l'activité uniquement en termes de gestes et de déplacements, n'aura donc rien de surprenant pour l'observateur. En fait, c'est surtout après les travaux d'Ombredanne et Faverge sur l'adaptation de la théorie des communications à l'analyse du travail<sup>8</sup> que ces méthodes s'appliqueront plus souvent aux emplois des ETAM et des cadres.

Les difficultés théoriques et pratiques, rencontrées dans l'analyse du travail, expliquent peut-être en partie la substitution de l'étude du poste à l'étude de l'activité réelle. En effet, l'analyse du travail se heurte immédiatement à une question fondamentale, aujourd'hui parfaitement maîtrisée, mais qui a mis du temps à être clairement explicitée : l'analyse du travail consiste certes à mettre en évidence l'ensemble des tâches et des interventions confiées à un poste de travail ; mais de quel travail s'agit-il exactement : du travail théorique, du travail prescrit, tel qu'il est prévu par le bureau des méthodes et par les ingénieurs ? Ou du travail réel, tel qu'il est exécuté par l'ouvrier concerné, avec les particularités du poste et de son environnement, qui ne sont jamais tout à fait les mêmes que celles du poste voisin, même s'il est composé des mêmes installations et fabrique le même produit ?

La question n'est pas de pure forme. Elle est intrinsèquement liée aux principes de la *Job Evaluation*. Pour les concepteurs de systèmes d'évaluation, l'analyse du travail est la démarche nécessaire et incontournable pour appréhender les composantes de la qualification, conformément à ce qu'enseigne la théorie psychologique. En effet, il n'est pas possible d'observer la

6. Jean-Marie Faverge, L'analyse du travail, in *Traité de psychologie appliquée*, Paris, PUF, 1972, t. 3, p. 5-60.

7. Mireille Dadoy, Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail. Pratique et idéologie, *op. cit.*

8. A. Ombredanne, J.-M. Faverge, *L'analyse du travail*, Paris, PUF, 1955, 236 p.

qualification directement ; seule l'étude du travail en acte permet d'inférer l'existence de capacités chez l'acteur. Dès lors, l'analyse du travail ne peut avoir que deux fonctions, du point de vue de la logique de la *Job Evaluation* :

- a / l'analyse du travail extrêmement précise est indispensable au départ pour cerner exactement l'activité des emplois de référence (les postes clefs), afin de mettre en évidence les différentes dimensions de la qualification nécessaires pour accomplir l'ensemble des tâches confiées à cet emploi ;
- b / l'analyse du travail de tous les postes d'une entreprise, pour détecter à quel type d'emploi de référence les rattacher, afin de les classer.

Il ne faut en effet pas oublier qu'aux Etats-Unis, la *Job Evaluation* a été souvent introduite dans les entreprises, à l'initiative des syndicats, pour servir à prouver des erreurs de classement, par rapport à des emplois de référence. Dès lors que la *Job Evaluation* est utilisée comme outil de classement des postes par rapport à des catégories conventionnelles, la prise en considération seulement du travail théorique se justifie pleinement. Il ne s'agit pas d'évaluer finement la qualification d'un individu, mais de le ranger dans une catégorie de salaire, qui, par définition, ne peut que rassembler des situations différentes, qui n'ont été regroupées que sur la foi de quelques critères précis. Par contre, les politiques patronales françaises qui visent à utiliser la *Job Evaluation* pour mettre au point des systèmes « maison », qui « collent » à la spécificité des postes de l'entreprise, pour faire de l'individualisation des salaires, ne peuvent légitimer leurs pratiques que sur une véritable analyse du travail. Or, malheureusement, ni les connaissances ni les moyens ne permettaient une approche aussi fine. En conséquence, les pratiques des entreprises françaises ont toujours été en porte-à-faux, par rapport aux discours des employeurs et des praticiens. La prévalence de l'évaluation du poste sur l'évaluation du travailleur, c'est-à-dire la prévalence du travail théorique sur le travail réel, a donc toujours été ressentie comme une grave atteinte à la rationalité de ces méthodes et à la légitimité des résultats obtenus. Ce décalage entre évaluation du travailleur, ou du moins de sa qualification, et l'évaluation du poste était, cependant, le point fort de la *Job Evaluation* pour le patronat et la raison de leur emploi, au moment de leur diffusion en France, dans les années 1950. En effet, à une période où la modernisation rapide des matériels entraînait une relative simplification du travail, la disjonction établie entre « valeur » intrinsèque de la force de travail du salarié (au moins symbolisée par le taux de salaire atteint) et sa valeur d'usage dans le nouvel emploi concret se trouvait pleinement légitimée par les déclassements que le recours à ces méthodes autorisait. Encore qu'une réelle analyse du travail des deux situations aurait probablement entraîné bien des surprises dans ce domaine. Mais les pseudo-analyses de poste, qui étaient alors pratiquées, semblaient effectivement objectiver une diminution des exigences requises, puisque la modernisation s'accompagnait généralement d'une accélération de la rapidité de la machine et d'une diminution des interventions humaines requises.

Est-ce à dire que les progrès effectués dans l'analyse du travail aujourd'hui rendraient plus légitimes les systèmes de *Job Evaluation* ? Paradoxalement, il n'en est rien. Même aujourd'hui, où les techniques d'analyse du travail sont devenues plus performantes, grâce aux découvertes des théories cognitives,

le décalage entre l'énormité de l'effort à fournir pour connaître les dimensions de la qualification investie dans une tâche et celle des coûts que supposerait cette recherche est sans commune mesure avec les objectifs recherchés. En effet, au moment où les entreprises serrent au maximum les coûts de personnel, au risque de provoquer de graves dysfonctionnements, il serait déraisonnable de placer l'argent dans les pratiques de gestion, plutôt que de le répartir sur le personnel lui-même. Ainsi, curieusement, c'est précisément au moment où les connaissances deviennent plus efficaces que les systèmes de *Job Evaluation* en arrivent à remettre en cause les analyses de poste elles-mêmes. Beaucoup de systèmes actuels se contentent de définir les postes par des « missions », c'est-à-dire par les objectifs du poste. Non seulement il ne s'agit pas du travail réel, mais encore il ne s'agit que du squelette du travail théorique. Dès lors, la *Job Evaluation* ne peut plus se prévaloir d'une quelconque légitimité, par rapport à l'analyse de la qualification et à l'analyse du travail qui servait à la révéler. La hiérarchie des salaires ne se réfère plus directement au travail, mais à des critères moins complexes à définir, tels que les niveaux de formation et les diplômes. Avec toutes les difficultés que suscite un problème d'autant plus mal résolu que les connaissances actuelles en permettraient la solution.

Cependant, on peut se demander si, tout simplement, le renoncement à l'analyse du travail réel ne vient pas de ce que celle-ci ne permet plus vraiment de légitimer la hiérarchie des salaires et la hiérarchie sociale, au moment où, d'une part, les connaissances mettent en évidence la complexité des processus qui contribuent à l'acte de travail, à tous les niveaux de l'activité humaine, de l'o.s. à l'ingénieur ; et où, d'autre part, l'exclusion d'une partie de la main-d'œuvre de l'accès à l'emploi, le blocage des carrières et la stagnation des salaires remettent en cause le présupposé fondamental, sur lequel reposait finalement la logique de la *Job Evaluation*, à savoir que chacun est rémunéré en fonction de ses capacités, parce que le système social permet à chacun d'aller au bout de ses potentialités et de ses aspirations.

#### IV — LES PROBLÈMES DU LANGAGE DANS L'ANALYSE DU TRAVAIL

Puisque l'analyse du travail était censée fonder la légitimité de la démarche de la *Job Evaluation*, la question des méthodes employées pour pratiquer cette analyse participe de la même obligation de recourir à des techniques d'analyse parfaitement rigoureuses et rationnelles quant à leur objet, sinon l'analyse du travail perdrait sa raison d'être. Là encore, la *Job Evaluation* s'est prévaluée des pratiques de la psychologie et a utilisé toutes les techniques d'investigation habituellement usitées, et tout particulièrement l'entretien. Entretien avec le travailleur, entretien avec sa hiérarchie. Ce recours aux pratiques langagières, pour obtenir de l'information sur le travail, entraîne bien entendu des difficultés, qui ne sont d'ailleurs pas spécifiques à la *Job Evaluation*. La thèse défendue dans cette communication est, cependant, que ces difficultés ont considérablement servi la cause de la *Job Evaluation* dans ses objectifs réels : légitimer les disparités de salaires, légitimer la hiérarchie des postes.

Certes, l'interview n'est pas totalement à l'origine de la *Job Evaluation*, puisque les premiers systèmes d'évaluation de la qualification du travail ouvrier

avaient plutôt tendance à se référer à une théorie behavioriste, axée sur l'observation des gestes et des postures, qui fait peu de place à l'interview. Encore que les linguistes ne manqueraient pas de mettre en évidence que, de toute façon, la description des postes relève elle aussi de pratiques langagières. Mais, avec l'introduction de la théorie de la communication dans l'analyse du travail, le problème du recours au langage ne pouvait plus être occulté. Curieusement, cette question, pourtant fondamentale, a été longue à émerger des analyses, même après le pamphlet de M. de Montmollin sur les psychopitres<sup>9</sup>, qui a été l'une des critiques les plus percutantes sur le sujet.

Le langage tient en effet une place très importante dans la *Job Evaluation*, tant au niveau du recueil de l'information que dans la mise en forme des descriptions de poste. Par ailleurs, l'un des objectifs finaux des systèmes de *Job Evaluation* étant de parvenir à une hiérarchie des salaires non contestée dans l'entreprise, la plupart des employeurs cherchent des moyens pour impliquer le personnel dans l'établissement des descriptions de postes et de fonctions. Ainsi, la technique de recueil d'information généralement privilégiée est-elle celle de l'interview, qui représente la forme minimale de participation à l'opération. Interview du salarié ou des différents salariés, travaillant au même poste ou sur la même famille de postes ; interview du contremaître et de la hiérarchie sur le poste concerné, afin de vérifier que l'encadrement est bien d'accord avec les tâches et les remarques retenues dans la description.

Or cette utilisation des interviews, pour établir les descriptions de poste, est un exercice qui soulève de nombreux problèmes. Puisque, selon les discours du patronat, la *Job Evaluation* concerne l'évaluation du poste et même de l'emploi et non pas vraiment l'évaluation de la qualification du travailleur, qui seule serait justifiable d'une véritable analyse du travail, pourquoi mettre en place un lourd appareillage de recueil de l'information à partir d'interviews ? Certes, la participation de l'intéressé à la description de son poste est obligatoire, d'une part, pour impliquer le travailleur dans la description du poste, qui sinon serait contestée, d'autre part, surtout, parce que le travailleur est le seul à connaître exactement ce qu'il fait. La participation de la hiérarchie est également indispensable, certes, pour impliquer aussi l'encadrement direct, qui est censé, au moins en théorie, définir l'organisation du travail, mais surtout pour corriger des erreurs, dues à l'enfermement du travailleur sur son poste, donner une vision plus générale et montrer l'importance du poste dans le procès de production global et dans son environnement immédiat.

Cependant le recours à l'interview du travailleur n'est pas une procédure de pure forme, destinée à satisfaire des considérations diplomatiques. Certes, normalement, l'encadrement devrait suffire à donner les informations pertinentes sur l'analyse du poste, puisqu'il s'agit, non pas de connaître l'activité réelle, mais seulement de cerner les exigences du poste, qui, en théorie, dépendent totalement de l'organisation du procès de production et de la politique de gestion du personnel, mises en place pour définir le procès de travail qui lui est corrélatif. Néanmoins, l'expérience montre que, d'une part, la hiérarchie n'est pas vraiment en mesure de définir le travail théorique, le fameux travail dit « prescrit », encore moins d'explicitier avec pertinence les exigences du poste. En d'autres termes, aussi paradoxal que cela puisse paraître, le travail prescrit

9. Maurice de Montmollin, *Les psychopitres*, Paris, PUF, 1972, 160 p.

est une reconstruction *a posteriori*, à partir de la description du travail par le travailleur lui-même.

Cependant, le fait que le travailleur soit le seul à parfaitement savoir le contenu de son poste, c'est-à-dire en fait le travail prescrit, ne signifie pas pour autant qu'il connaisse lui-même le travail réel. Sans doute est-il sensible au décalage entre les injonctions de ses supérieurs et les conditions réelles de son activité, sur certains points précis, justement soumis à des contraintes sous-estimées, voire volontairement occultées. Mais, il est lui-même rarement capable de reconstituer la complexité de son travail réel, sans un énorme effort d'analyse, dans laquelle l'analyste joue un rôle capital.

En effet, pour « parler » le travail, il faut déjà que le travailleur ait fait un énorme effort d'analyse et de formalisation de son expérience vécue, ce qui, en soi, demande généralement une intense activité intellectuelle et des loisirs, pour prendre du recul sur le magma des sensations, des perceptions, des réflexions que suscite le concret de l'activité quotidienne. Il faut en outre trouver les mots pour le dire. Or le travail ne se « parle » pas.

Certes, en apparence, toute la société est organisée pour parler du travail. Le travail est sans conteste le domaine qui provoque le plus de production de paroles et d'écrits. Toute la vie sociale est envahie par des discours sur le travail, sur les conditions de travail, sur les difficultés à résoudre au cours du travail. Mais, en réalité, le domaine du travail échappe à des formulations précises et concrètes. Le geste n'est pas réductible à la parole ; la sensation est incommunicable ; les processus de pensée se dérobent à l'objectivation.

Dès lors, les formulations recueillies sont toujours fragmentaires, énigmatiques, difficiles à interpréter, généralement extrêmement pauvres en contenu d'information réelle. Maurice de Montmollin a d'ailleurs attiré l'attention sur le danger de ces mots de vocabulaire qui sont censés exprimer une tâche et qui en réalité recouvrent une quantité de tâches complexes, qu'il s'agit précisément d'étudier et que le locuteur n'est pas en mesure d'explicitier réellement. Dès lors, la pauvreté de l'information recueillie devient l'indice objectivant de la pauvreté supposée du poste. Et, de la sorte, la difficulté à « parler » du travail devient le moyen privilégié pour justifier une place modeste dans la hiérarchie des postes et des salaires. Le succès des systèmes d'évaluation de la qualification du travail a tenu probablement, en grande partie, à cette adéquation de fait des méthodes au résultat recherché : légitimer la place de l'encadrement par rapport aux exécutants, légitimer les différences de salaires entre les diverses catégories d'exécutants et d'encadrement elles-mêmes, condition de la division de la main-d'œuvre (diviser pour régner). Et il est probable que le patronat français a pratiqué une individualisation des salaires beaucoup plus systématique que ne l'ont fait les autres pays.

## VI — CONCLUSION.

### LA PERTINENCE DE LA DÉMARCHE PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

L'introduction des systèmes d'évaluation de la qualification du travail en France, au lendemain de la Libération, et le succès de ces méthodes depuis plus de trente ans méritaient, sans conteste, un examen attentif de leurs intentions et de leurs pratiques concrètes. En fait, l'étude, même sommaire, rappelée

ici, permet de dégager quelques grandes lignes sur les modèles culturels français, dans le domaine de l'analyse de la qualification et des politiques de salaires.

A / Les systèmes de *Job Evaluation* ont rencontré un franc succès auprès du patronat français, ou, du moins, auprès des cadres chargés de la gestion des personnels. En effet, leur démarche systématique et rationalisante tendait à satisfaire le goût des Français pour des pratiques se référant à un appareillage théorique, même si, à l'expérience, il s'agissait plus d'une illusion que d'une réalité. De ce fait, il n'est pas exclu que ces méthodes soient plus employées en France que dans les autres pays européens.

B / Par ailleurs, les principes fondateurs sur lesquels s'appuyaient ces méthodes rencontraient les représentations et les aspirations des Français dans le domaine de la rémunération : objectivité de la méthode, une seule et même grille d'évaluation pour tous, reconnaissance de la qualification de chacun, recherche de l'équité, formalisation des règles de fixation des classifications.

C / On peut se demander cependant si ce succès ne s'est pas accompagné d'une subversion totale de l'esprit de ces méthodes, tel qu'il avait été défini par leurs auteurs. En effet, introduite en France à l'initiative des employeurs, la *Job Evaluation* s'est développée sur l'étude du poste et non sur l'étude du travail. Cette pratique, qui aurait pu avoir pour effet de conforter le système des classifications conventionnelles, est restée au contraire strictement liée aux objectifs des politiques de rémunération du patronat français : isolement de l'entreprise vis-à-vis de son marché du travail, grâce à des systèmes d'évaluation « maison » ; individualisation des taux de base ; déclassification des postes et des travailleurs, lors de la modernisation ; contrôle très strict de la dynamique d'évolution des salaires, grâce à un cadre de règles extrêmement rigides.

D / Enfin, on peut se demander si l'usage caricatural de la *Job Evaluation*, telle qu'elle a été pratiquée en France, n'a pas empêché les entreprises de mieux comprendre les processus de formation de la qualification opératoire, dans un pays où l'on a cru trop longtemps que l'appareil de formation initiale était le seul vrai lieu d'acquisition de la qualification en tant que savoirs et savoir-faire.

La faiblesse des descriptions de postes issues des systèmes de *Job Evaluation* était, d'ailleurs, depuis longtemps apparue à ceux qui avaient cru pouvoir les utiliser pour d'autres objectifs : organisation du travail, recrutement, formation. Il serait cependant abusif de ne juger ces pratiques que sur le plan idéologique. Les connaissances scientifiques dans le domaine de l'analyse du travail participent des mêmes insuffisances. Les moyens de travail de la recherche sur cette question étant relativement dépendants de la demande sociale et, plus particulièrement, des besoins des entreprises, il ne fait pas de doute que la nécessité de mieux connaître le personnel, pour mieux anticiper les problèmes d'adaptation des entreprises aux exigences du marché, conduit à investir dans la recherche, pour élaborer de meilleurs outils de connaissance sur le travail et sur la gestion des personnels.

## BIBLIOGRAPHIE

- Benge, E. S., Burk, L. H., Hay, E. N. (1941), *Manual of Job Evaluation*, New York, Harper & Brothers.
- BIT (1960), *La qualification du travail*, Genève, BIT, coll. « Etudes et documents » nouv. série, n° 56, 172 p.
- Dadoy, M. (1973), Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail. Pratique et idéologie, *Sociologie du Travail*, 2, 115-135.
- Dadoy, M. (1976), *Systèmes d'évaluation de la qualification du travail et politiques de gestion du personnel*, Paris, Groupe de Sociologie du Travail, 600 p.
- Dadoy, M. (1977), La qualification du travail : une méthode de hiérarchisation des postes et des salaires, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 6, 3, 245-270.
- Dadoy, M., Henry, Cl., Hillau, B., de Terssac, G., Troussier, J. F., Weill-Fassina, A. (eds.) (1990), *Les analyses du travail. Enjeux et formes*, Paris, La Documentation française, coll. « Etudes du CEREQ », n° 54, 240 p.
- Faverge, J.-M. (1972), L'analyse du travail, in M. Reuchlin (ed.), *Traité de Psychologie appliquée*, t. 3, p. 3-60, Paris, PUF.
- Flanagan, J.-C. (1954), La technique de l'incident critique, *Revue de Psychologie appliquée*, 4, 2, 165-185 et 4, 3, 267-295.
- Hoc, J.-M. (1972), Représentation mentale et modèles cognitifs de traitement de l'information, *Le Travail humain*, 35, 1, 17-36.
- Jaques, E. (1963), *Equitable payment. La rémunération objective des cadres et du personnel*, Paris, Ed. Hommes et techniques, 320 p.
- Karnas, G. (1987), L'analyse du travail, in Cl. Lévy-Leboyer et J.-C. Spérandio, *Traité de Psychologie du Travail*, Paris, PUF, p. 609-625.
- Karnas, G., Nkombondo, L. (1985), Analyse de la compatibilité entre styles professionnels et critères d'évaluation du personnel par la méthode des images réciproques, *Revue intern. de Psychol. appliquée*, 34, 225-239.
- Lanham, E. (1953), Policies and practice in Job Evaluation, A survey. *Personnel*, 29, 6.
- Lanham, E. (1955), *Job Evaluation*, New York, McGraw-Hill.
- Laville, A. (1976), *L'ergonomie*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 127 p.
- Leplat, J. (1980), *La psychologie ergonomique*, Paris, PUF, coll. « Que Sais-je ? », 128 p.
- Leplat, J., Cuny, X. (1977), *Introduction à la psychologie du travail*, Paris, PUF, coll. « Le Psychologue », 240 p.
- Leplat, J., Hoc, J.-M. (1981), Subsequent verbalization in the study of cognitive processes, *Ergonomics*, 24, 743-755.
- Leplat, J., Hoc, J.-M. (1983), Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations, *Cahiers de Psychologie cognitive*, 3, 1, 49-63.
- Liaisons sociales (1973), Qualification du travail, *Liaisons sociales*, Document 89/73, septembre 1973, 112 p.
- Lytle, C. W. (1954), *Job Evaluation Methods* (2d ed.), New York, The Ronald Press Company.
- Merchiers, J., Troussier, J.-F. (1988), L'analyse du travail : pratiques, concepts, enjeux. *Formation-emploi* (La Documentation française), 23, 57-70.
- Montmollin de, M. (1961), *Nouvelles perspectives dans l'étude du travail*, Paris, Dunod, 107 p.
- Montmollin de, M. (1967), *Les systèmes hommes-machines. Introduction à l'ergonomie*, Paris, PUF, coll. « Le Psychologue », 248 p.
- Montmollin de, M. (1972), *Les psychopitres*, Paris, PUF, 160 p.
- Montmollin de, M. (1986), *L'ergonomie*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 127 p.
- Ombredanne, A., Faverge, J.-M. (1955), *L'analyse du travail*, Paris, PUF, 236 p.
- Spérandio, J.-C. (1980), *La psychologie en ergonomie*, Paris, PUF.
- Spérandio, J.-C. (1984), *L'ergonomie du travail mental*, Paris, Masson.
- Teiger, C. (1982), Travail théorique et travail réel. *Formation-emploi* (La Documentation française), 2, 43-48.
- Vermersch, P. (1986), Langage de la tâche et langage de l'activité, in *Technologie, Idéologie, Pratique*, V, 4.

Manuscrit reçu juin 1989,  
manuscrit révisé accepté novembre 1990.