

---

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

---

BILAN D'UNE CONTRIBUTION AUX CHANTIERS  
DE L'ASSOCIATION DEVELOPPEMENT ET EMPLOI  
AU COURS DE L'ANNEE 1985-1986

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

*Analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences*

*Nicole MANDON*

---

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI  
DOCUMENTS DE TRAVAIL

---

**BILAN D'UNE CONTRIBUTION AUX CHANTIERS  
DE L'ASSOCIATION DEVELOPPEMENT ET EMPLOI  
AU COURS DE L'ANNEE 1985-1986**

**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**Analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences**

***Nicole MANDON***

Novembre 1986

## SOMMAIRE

	Pages
<b>I - LES DEMANDES ET PROBLEMES TRAITES</b>	<b>5</b>
1. Les chantiers à chaud de reconversion lourde	5
2. Les chantiers à froid de gestion des ressources humaines (GRH)	8
2.1 Pourquoi une nomenclature ?	10
2.2 L'analyse qualitative de l'emploi	12
3. Un rapport à la demande du Délégué à l'Emploi sur la pratique de gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi dans les entreprises françaises	16
<b>II - QUELQUES CONSTATS</b>	<b>17</b>
1. Des maillages multiples pour segmenter, distinguer, classer la population et les emplois	18
2. Les différents acteurs de la GRH, modes de collaboration et objectifs	26
3. Le déplacement du vocabulaire, à la recherche de notions de base pour analyser les emplois, identifier les individus, appréhender le rapport entre emplois et individus	28
<b>III - CONCLUSION</b>	
1. Des pistes de recherche	33
1.1 Une analyse sémantique du discours des gestionnaires en RH	33
1.2 Une analyse sociologique de la place de la GRH dans la stratégie de l'entreprise, de ses outils, des incidences sur la structuration de la main-d'oeuvre et des qualifications, sur les mouvements de la main-d'oeuvre	35

1.3 Une analyse sociologique du processus de définition du travail, de l'activité professionnelle, de l'évolution de celle-ci et des compétences mises en oeuvre	35
1.4 Identification des individus, de leurs acquis et potentiels, études des "outils" utilisés par les gestionnaires et leurs incidences, méthodes et concepts utilisés en recherche	38
2. Une recherche de terrain itérative, le rapport chercheur/hommes de terrain	39

- Bibliographie

- Annexe

Pendant une année, de février 1985 à mars 1986, j'ai pu à la fois être observatrice et intervenante ou participante dans des chantiers ayant à traiter de problèmes de gestion des ressources humaines, j'ai pu également avoir connaissance de chantiers du même type, traités par d'autres membres de l'équipe Développement et Emploi. Cette expérience est à considérer comme une expérience de collaboration entre chercheurs et prestataires proposant aux entreprises un appui méthodologique en matière de GPE (gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi), leur objectif global est la mise au point de concepts opératoires et de nouveaux modes d'action à l'égard du problème de l'emploi, ils peuvent donc être considérés comme expérimentateurs.

Pratiquement, je me suis trouvée confrontée à des demandes du terrain, à des préoccupations de consultants tout en ayant, pour celles qui rejoignent mon domaine de compétences, une large autonomie pour y répondre. Cette année a ainsi été l'occasion, d'une part de connaître sous un angle nouveau les problèmes des opérationnels, leurs démarches, d'autre part de tester, d'expérimenter des outils méthodologiques fondés sur les résultats des travaux de recherche menés auparavant et, en particulier, une méthode d'analyse du travail qui tient largement compte des travaux du RFE, enrichis par les études Technologie et Travail.

L'objectif de ce document est de rendre compte de cette expérience en proposant quelque classement des demandes et problèmes traités, une présentation des notions qui me paraissent centrales dans le discours actuel des gestionnaires en ressources humaines (RH), enfin en amorçant des pistes de recherche qui se révèlent particulièrement opportunes.

---

Dans le texte, les termes marqués d'un astérisque\* lorsqu'ils sont utilisés pour la première fois sont étudiés et définis dans le document méthodologique présenté dans la collection des documents de travail du CEREQ.

**I**

**LES DEMANDES ET PROBLEMES TRAITES**

## I LES DEMANDES ET PROBLEMES TRAITES

Je m'intéresse ici aux types de chantiers dans lesquels je suis intervenue directement et me centrerai sur l'analyse qualitative de l'emploi. Ces chantiers ne sont probablement pas représentatifs de l'ensemble des objectifs et champs de compétences de Développement et Emploi. (D.E.).

Pour une connaissance plus complète de l'Association D.E. et de ses prestations, le lecteur se reportera à la plaquette de présentation de l'organisme, ou encore au bulletin trimestriel d'information qui présente régulièrement, sous formes de fiches, les chantiers en cours.

En ce qui concerne notre propos, nous distinguerons deux grands types de chantiers :

- les chantiers "à chaud" de reconversion lourde,
- les chantiers "à froid" de gestion des ressources humaines (GRH) qui comprennent le plus souvent une préoccupation "prévisionnelle, préventive et prospective".

## I LES CHANTIERS A CHAUD DE RECONVERSION LOURDE

### Participation aux chantiers D et E

*Intervention directe sur un chantier de reconversion lourde, dans un bassin de tradition monosectorielle, avec pour objectif de mettre en évidence les acquis et les transférabilités d'une population considérée comme difficile à reclasser.*

*Nous avons effectué, à partir des dossiers (au contenu fort limité) et l'aide d'un ancien responsable de l'entreprise, un premier balayage et préclassement de cette population.*

*Puis pour chaque sous-groupe obtenu, et à partir de questions posées aux anciens responsables lorsque cela était possible, nous avons entrepris une analyse minimale des "métiers" correspondants tels qu'ils étaient exercés dans l'entreprise, c'est-à-dire selon l'organisation du travail en vigueur (répartition des fonctions entre les services, répartition du travail au sein des services, voire d'une section) et avons situé plus précisément chaque individu par rapport à son métier.*

M. HUSSON (D. et E.) a pris en charge les emplois de la production, j'ai moi-même pris en charge les emplois administratifs cf annexe.

Enfin, à partir d'un travail en commun avec différents membres de l'Association créée pour le reclassement et la formation des personnes licenciées, nous avons esquissé des types d'implantation qui semblaient correspondre à la fois aux caractéristiques économiques du bassin et aux caractéristiques de la population que nous avons mis en évidence.

A souligner au cours de ce chantier l'utilisation d'outils préexistants :

- la carte des emplois, principalement pour la transférabilité des emplois de production donc fortement imprégnés par l'appartenance sectorielle,

- une typologie des entreprises ; selon les catégories professionnelles, élaborée par DELATTRE et EYMARD-DUVERNAV. (+)

- Enfin et de façon fondamentale les méthodes d'analyse du travail utilisées par le CEREQ et qui avaient révélé des dimensions de l'activité non appréhendées par les démarches classiques. Ces dernières se cantonnent le plus souvent à la technicité et au niveau hiérarchique (méthode d'analyse du Répertoire Français des Emplois enrichie par les études sur la sidérurgie, et les études de Technologie et Travail portant sur les administratifs. Enfin la réflexion menée par B. HILLAU sur la transférabilité des savoirs nous a été fort utile cf bibliographie).

Le problème de reconversion se pose différemment selon la qualification\* des personnes, l'actualité de leur métier\*, l'environnement économique local. Aussi, j'ai proposé de distinguer les cas suivants :

- la population est qualifiée dans des métiers ou professions globalement non obsolètes et l'offre existe ; il s'agit surtout de favoriser le rapprochement de l'offre et de la demande,

---

(+) Après consultation d'E. VERDIER qui a également indiqué les différentes sources statistiques pouvant éventuellement être exploitées pour une demande de ce type.

- la population est qualifiée dans des métiers qui deviennent obsolètes et dont l'offre diminue et devient nettement inférieure à la demande. Il s'agit de mettre en évidence les acquis et leur transférabilité. Ceci suppose une analyse ad hoc qui déborde le simple relevé des diplômes et technicités acquis . Les résultats sont bien sûr à mettre en regard des emplois offerts de manière à mesurer les écarts et à enclencher les actions conséquentes, que celles-ci soient directes (la population concernée peut-être adaptée aux offres détectées) ou indirectes (jeu de taquin possible au sein d'une entreprise, d'un groupe...)

- la population est dite non qualifiée, a priori son employabilité est transversale aux secteurs et il s'agirait aussi d'assurer le rapprochement entre l'offre et la demande. En fait une analyse fine révèle souvent des origines diverses et l'hétérogénéité de cette population ; là aussi il est nécessaire de mettre en évidence les acquis, leur transférabilité et surtout le potentiel\* des personnes ou des groupes, notion importante dans les cas précédents et qui devient essentielle ici.

La reconversion peut se poser dans un bassin de tradition monosectorielle ou dans un bassin à vocation multisectorielle. Dans ce dernier cas l'accent est davantage mis sur le rapprochement des offres et des demandes (d'une manière générale une difficulté majeure réside dans l'absence de repérages systématiques des offres à satisfaire dans les 18 mois et plus). Mais dans tous les cas l'analyse des acquis, des transférabilités et des potentiels sera utile sinon fondamentale pour orienter la détection et l'analyse des offres, éventuellement pour orienter l'incitation aux implantations nouvelles dans le bassin.

On notera que la place de la formation doit être relativisée ou plus exactement si la formation demeure souvent un passage obligé elle doit être ciblée en tenant compte des caractéristiques de la population et des perspectives économiques et industrielles. Elle n'est pas une panacée en soi et prend toute son efficacité comme rouage d'un système qui prend en compte des données relevant de l'économie, une bonne connaissance de l'évolution des métiers et des structures de qualification (+), et enfin les aspects sociaux et les caractéristiques individuelles pour une pédagogie adaptée.

---

(+) Sachant que la formation est elle-même un facteur de transformation du travail

## 2 LES CHANTIERS A FROID DE GRH (Gestion des Ressources Humaines)

Le rythme de renouvellement des conditions de production et de vente oblige à des adaptations (et à des anticipations) rapides et explique probablement l'explosion du terme flexibilité. Pour répondre aux conditions économiques actuelles l'entreprise joue sur un ensemble de moyens :

- renouvellement de produits et/ou des services accompagnant les produits.

- gestion resserrée pour un fonctionnement plus performant visant à améliorer la position du produit sur le marché (qualité, délai, services), et à contrôler et maîtriser les coûts et investissements (suivi de gestion)

- mouvements de structure (modification de l'organigramme)

- politique globale de gestion de la main-d'oeuvre

- investissement technologique

Dans cette recherche d'efficacité, de souplesse, d'innovation, la gestion des qualifications devient un des leviers clés de la performance de l'entreprise. La GRH change de statut, d'une fonction d'administration elle tend à devenir une fonction stratégique.

## REMARQUE

Il y aurait beaucoup à dire à ce propos, une GRH intégrée à la stratégie de l'entreprise : la tendance existe, un discours à la mode va dans ce sens et gonfle. Les faits sont plus modestes, même les entreprises connues comme leaders en ce domaine n'ont souvent avancé que dans quelques secteurs, soit parce que ceux-ci étaient particulièrement favorables pour expérimenter de nouveaux modes de gestion et servir de "vitrine" pour une image de marque d'avant garde, soit parce que ceux-ci se sont trouvés soumis à des contraintes telles qu'il a fallu innover et expérimenter (+) et d'ailleurs les démarches stratégiques au sens rigoureux du terme ne sont probablement pas tellement répandues.

Sans entrer dans le débat de la justification de la GPE et de l'étendue de sa pratique, nous retiendrons que dans le contexte actuel, deux contraintes fondamentales obligent à révéler et à gérer la qualification des hommes d'une façon nouvelle : la mobilité, l'évolutivité nécessaire des savoirs.

Ceci se traduit par la recherche d'outils. L'inventaire des outils de GRH, leur analyse constituent un objet d'étude qu'il nous faut relativiser. Attentifs aux effets induits sur la main-d'oeuvre, (structure de qualification, enjeux et jeu des relations sociales, etc.), nous verrons que l'aspect instrumental de la GRH est à lire en tenant compte des modalités de mise en oeuvre de ces outils, de leur articulation aux autres outils de gestion et plus largement de management.

Nous examinerons les formes proposées et expérimentées de deux outils qui paraissent fondamentaux par leur impact et leur articulation aux autres outils de GRH. Il s'agit de l'établissement d'une nomenclature d'emplois d'une part et d'une méthode d'analyse qualitative de l'emploi, d'autre part.

---

(+) Voir à ce propos le rapport effectué à la demande de la Délégation à l'Emploi "Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise" (février 1986) qui repose en grande partie sur des interviews de responsables d'entreprises "considérées plutôt comme innovantes en la matière"

## 2.1 Pourquoi une nomenclature ?

Essentiellement pour repérer les emplois suffisamment semblables pour être gérés collectivement, à travers la structure.

Les appellations actuelles ne sont pas fiables en tant que reflet de l'activité réellement exercée et des exigences de qualification correspondantes.

En effet, ces appellations résultent de négociations essentiellement orientées vers la recherche d'une rémunération convenue ou d'un classement hiérarchique accepté. Au départ fondées sur des descriptions de postes ou de fonctions (en général partielles même si les critères retenus sont parfois décomposés et pondérés de façon sophistiquée, le but étant de s'entendre sur un positionnement relatif) elles servent par la suite de référence pour situer, par assimilation, des situations sensiblement nouvelles mais non identifiées en tant que telles, des mutations ou changements de postes convenus sur une telle base de reconnaissance etc...

Les appellations traditionnelles indiquent assez grossièrement et pour telle partie de l'organigramme, les catégories, la spécialité du poste ou de l'individu (ceci n'est pas toujours clair), les grandes plages de coefficients, et encore la cohérence n'est-elle pas toujours vérifiée d'une partie de l'organigramme à l'autre.

Or, il devient nécessaire de se doter d'un outil de gestion déconnecté de l'organigramme, "l'organigramme est le reflet d'une organisation ; on l'adapte comme on veut, par exemple, on vient de passer d'une organisation par produit à une organisation par type de pièces", et fondé sur une analyse qualitative de l'activité et des requis. Il faut pouvoir balayer la structure pour tout problème de gestion abordé pour un type d'emploi (exemple, en connaître le poids relatif dans la structure, orienter les critères du recrutement, etc...).

La nomenclature doit permettre de travailler (+) sur la structure globale en tenant compte de données qualitatives (contenu d'activité professionnelle, exigences). Elle doit permettre des estimations de "poids", des diagnostics grossiers mais rapides. Des outils plus adaptés aux différents problèmes particuliers de gestion des R.H. (Formation, carrières, classification...etc.) seraient articulés sur la nomenclature :

- la conception de la nomenclature doit permettre cette articulation

- l'élaboration de la nomenclature et des outils particuliers se fait de façon itérative :

. la nomenclature va permettre de systématiser et contrôler des outils mis en oeuvre de façon pragmatique, voire intuitive, pour répondre à un problème local,

. on pourra tirer les leçons d'outils locaux pour construire la nomenclature et, à terme, pour en assurer la maintenance.

Le schéma ci-après situe la nomenclature par rapport aux différents domaines de GRH.

*Chantiers D et E suivis : (++)*

- *Une grande entreprise de chimie,*
- *Une grande entreprise de construction électronique,*
- *Un groupe de travail et d'échanges inter-entreprise et intersectoriel (aéronautique, mécanique, etc...).*

---

(+) de façon informatisée (stade amorcé par un des cas cités)

(++) Ces chantiers ne sont pas à considérer comme terminés, chacun avance sur un aspect du problème posé. Je continue de suivre le groupe d'échanges.

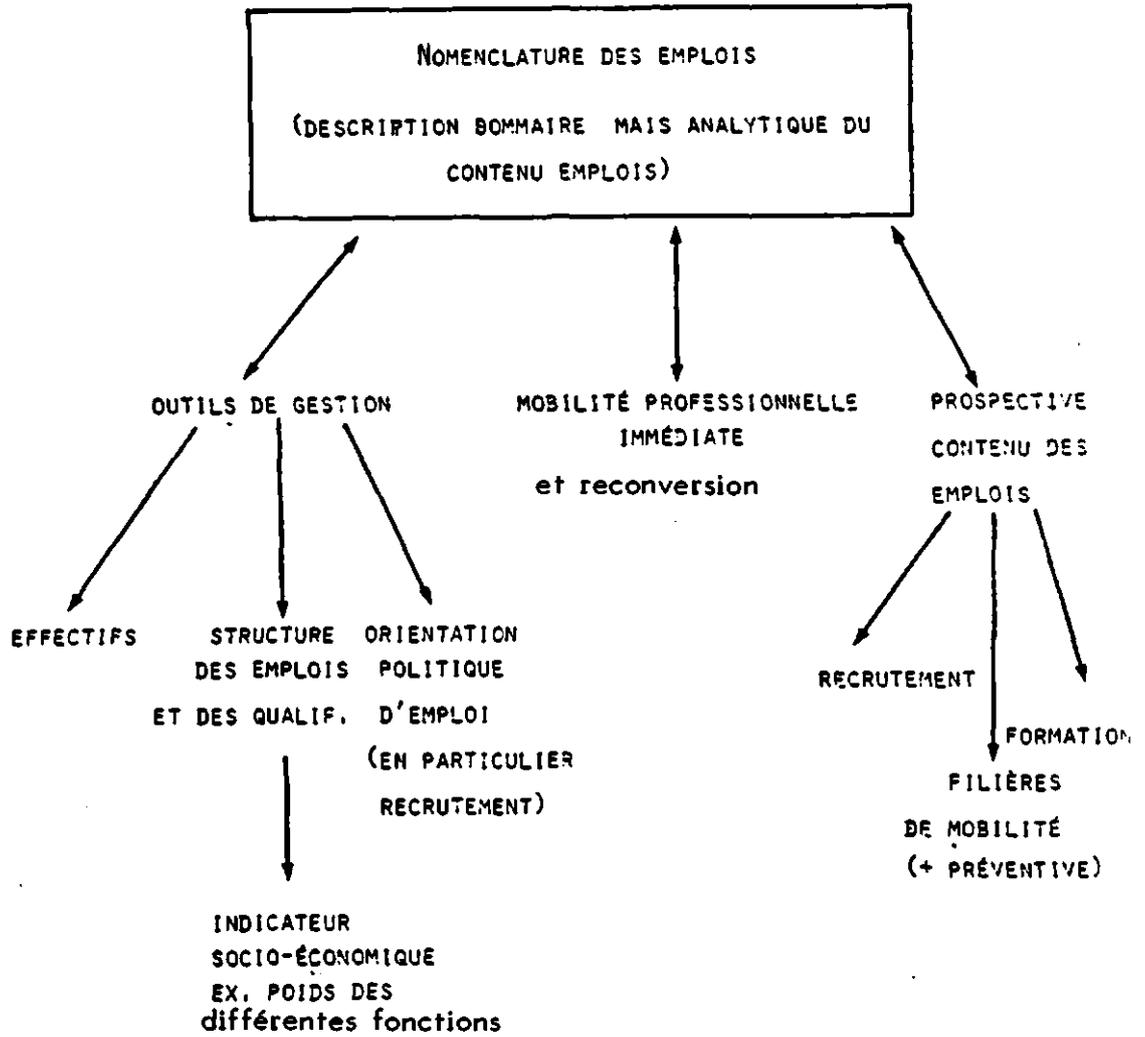


Schéma de l'articulation d'une nomenclature des emplois (emplois types)

aux outils spécifiques de GRH

## 2.2 L'analyse qualitative de l'emploi

L'appel à une analyse qualitative de l'emploi correspond le plus souvent à un problème circonscrit à une catégorie d'emploi, à un site (changement technologique, réorganisation du travail, redistribution des effectifs....) etc.

En général, l'analyse qualitative doit permettre de mettre en évidence les compétences\* mobilisées dans les situations de travail, de faire jouer les différents facteurs d'évolution selon une démarche prospective. Dans la pratique, le recours à l'analyse qualitative de l'emploi s'effectue par référence à un champ d'action habituel tel que la formation, la mobilité, le recrutement, la classification devant lequel sont ressenties les insuffisances des modalités habituelles, une complexité nouvelle du problème à traiter, la nécessité d'anticiper.

La préoccupation "classification" est exprimée de façon prudente et apparemment déconnectée des points précédents. Mais il y a souci de mettre en évidence des critères d'identification et de reconnaissance pertinents, tant au regard des nouveaux modes de fonctionnement des systèmes de production, que des compétences mobilisées. En quelque sorte, il s'agit de renouveler les règles du jeu de la classification. En effet, les critères habituels semblent, sinon remis en cause, du moins insuffisants pour situer de façon cohérente et convenue, à la fois les situations de travail traditionnelles qui perdurent (du moins apparemment) (+), les situations liées aux organisations nouvelles qui se mettent en place (exemple : ateliers flexibles), les emplois nouveaux (++)), et surtout pour tenir compte de l'aspect évolutif du travail et des compétences, d'en traduire la dynamique.

---

(+) En fait, des études récentes montrent que des dimensions nouvelles de l'activité se diffusent dans l'entreprise et touchent les différents emplois, ainsi pour la prise en charge du contrôle et du suivi de gestion, de la qualité...

(++) Les emplois dits nouveaux sont facilement repérés par rapport à une nouvelle technique ou une nouvelle fonction mise en place et cristallisée sur une personne. Parfois, leur détection est plus difficile, des personnes prennent en charge de nouveaux rôles sans que leur appellation ni l'organigramme ne soient modifiés, ex : les emplois assurant l'interface entre les services informatiques et les services utilisateurs sont parfois reconnus comme "correspondants", ce n'est pas toujours le cas.

Chantier D et E

*Intervention directe dans une entreprise publique à vocation culturelle. Il s'agissait de faire une analyse d'emploi pour permettre à l'entreprise et à ses salariés de vérifier et réactualiser leurs classifications, de se positionner par rapport au marché externe.*

*- ce dernier point a été pris en charge par l'ANPE*

*- le premier point a été l'objet d'une expérimentation où j'ai pu tester une méthode d'analyse directement issue des études Technologie et Travail que j'avais menées auparavant et de leurs résultats.*

*Cette expérimentation va se renouveler avec l'opération montée entre le Programme Mobilisateur, le CEREQ et un constructeur d'équipement de bureau.*

*Dans les deux cas nous travaillons sur la notion d'emploi type présentée dans le document de travail élaboré parallèlement à ce rapport.(+)*

*Tout en répondant à un souci opérationnel, cette expérimentation permet de valider et d'affiner nos hypothèses, principalement celles concernant la multidimensionnalité et la dynamique de l'activité professionnelle, la pertinence de l'outil d'analyse proposé particulièrement pour mettre en évidence les compétences mises en oeuvre.*

---

(+) Analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences  
Document de travail CEREQ 1986 (à paraître)

### 3 UN RAPPORT A LA DEMANDE DU DELEGUE A L'EMPLOI SUR LA PRATIQUE DE GPE DANS LES ENTREPRISES FRANCAISES

*Participation au groupe d'experts constitué pour réaliser le rapport.* Ce groupe était composé de représentants de la Délégation à l'Emploi, de chercheurs, de responsables d'entreprises, de consultants spécialisés en GRH.

L'approche est micro-économique. Le rapport décrit les pratiques de gestion de l'emploi de l'entreprise, donne un catalogue des outils utilisés, leurs fréquences, leurs combinaisons, il indique les conditions économiques, sociales et culturelles de ces pratiques qui apparaissent comme une substitution progressive aux politiques de GRH définies pour répondre aux problèmes liés à la croissance.

A partir d'un guide élaboré par le groupe d'experts, 10 entretiens ont été menés dans le cadre de réunions du groupe avec des responsables d'entreprise, 30 enquêtes complémentaires ont été menées en entreprise sur la même trame d'interrogation. Enfin d'autres cas ont été présentés par les membres du groupe à partir de leur propre expérience en tant que responsables d'entreprise ou intervenants en entreprise, au total 150 cas d'entreprises ou d'établissements ont été présentés.

Outre son contenu, le témoignage qu'il apporte et l'analyse qui est faite, ce rapport est intéressant comme expression d'un travail commun entre pouvoirs publics, chercheurs, hommes d'entreprises.

PLAN DU RAPPORT (Page extraite du rapport)

- Une première partie de ce rapport rend compte des résultats de l'enquête effectuée par le groupe d'experts au cours de l'année 1985 auprès d'une quarantaine d'entreprises. On y lira le descriptif le plus illustratif possible des pratiques de gestion de l'emploi dans divers types d'entreprises, considérées plutôt comme innovantes en la matière. On y découvrira qu'au delà d'un catalogue, fort intéressant, de pratiques mises en oeuvre pour gérer l'emploi, c'est en fait toute une conception de la gestion des entreprises et de leurs ressources humaines qui évolue dans les faits mais déjà aussi dans les idées.
- La seconde partie du rapport, s'appuyant sur des expériences et connaissances plus larges d'économie et de sociologie de l'entreprise et des initiatives locales, explore les facteurs majeurs de l'implantation d'une gestion de l'emploi à plus grande échelle. Les politiques de gestion de l'emploi ne paraissent pas pouvoir être dissociées des stratégies de développement des entreprises, elles mettent en cause des régulations sociales et culturelles profondément installées, elles supposent une mobilisation spécifique d'acteurs collectifs, elles doivent enfin concerner simultanément les sommets, les bases et les partenaires collectifs de l'entreprise.
- La troisième partie explicite les principes de cette nouvelle gestion préventive de l'emploi que l'on voit poindre dans les pratiques de gestion des ressources humaines d'un nombre déjà significatif d'entreprises. On tire alors diverses conclusions hypothétiques sur les conséquences de ce type de gestion de l'emploi en ce qui concerne les structures d'innovation en entreprise, la place accordée à la fonction de formation qualifiante et enfin le rôle des Pouvoirs Publics qui ne peuvent pas ne pas modifier leurs pratiques face à l'action émergente d'autres partenaires de la gestion de l'emploi.

**II**

**QUELQUES CONSTATS**

## 1. DES MAILLAGES MULTIPLES POUR SEGMENTER, DISTINGUER, CLASSER LES POPULATIONS ET LES EMPLOIS

Selon le problème abordé, le terme visé, l'interlocuteur, parfois selon le moment du discours, l'on passe d'un regroupement des populations et des emplois à un autre. Par exemple, on parlera d'une entité représentant :

- l'effectif global d'un site, d'une unité, d'un service ;
- les personnes relevant d'une catégorie, d'une spécialité, d'un "métier", d'un lieu géographique, affectées à un outil, à des plages horaires...
- ou encore les personnes positionnées par rapport à un problème particulier.

Ces découpages peuvent être plus ou moins grossiers, parfois très fins. Quelques exemples : les ATAM, les OS, les administratifs, les "petites mains administratives", les préparateurs maintenance, par opposition aux préparateurs méthodes, les femmes, les jeunes, etc....

Bien-sûr, il nous faut distinguer les catégorisations convenues, formalisées comme les classifications, identifications acquises qui "constituent un élément fort de définition des rapports sociaux" (P. Zarifian) élément de stabilisation, de reproduction d'une organisation, des catégorisations de fait ou pratiquées dans le fonctionnement quotidien et qui correspondent à des mises en relief de caractéristiques pertinentes par rapport au problème présent, au sujet abordé, même si la désignation des groupes ainsi constitués masque les critères implicites qui les sous-tendent.

Toute personne habituée aux enquêtes en entreprises par entretiens simplement guidés (ou centrés par opposition aux entretiens directifs et questionnaires fermés) a été frappée par la multitude des appellations maison utilisées pour désigner tels ou tels groupes particuliers. Dans le dépouillement des enquêtes POETE, P. Zarifian notait, par exemple, des catégorisations fondées sur la localité géographique qui peuvent recouvrir une homogénéité d'activité mais qui peuvent aussi indiquer des zones au-delà desquelles il y a forcément distinction et qui se traduira par des modes et aspects de communication, de collaboration, etc...

Le tableau suivant suggère comment les regroupements (ou éclairages) de la population effectués par les gestionnaires en RH peuvent révéler la manière dont ceux-ci abordent un problème. En effet, le manager, le gestionnaire local, les "experts en RH" actionnent des systèmes d'éclairages qui font apparaître des sous-groupes différenciés d'individus, sur lesquels ils vont agir de façon sélective. Or, selon l'éclairage, les sous-groupes constitués ne sont pas les mêmes, leur identification, c'est-à-dire ce qui les spécifie, varie. On constatera que les regroupements obtenus dépendent entre autres :

- du niveau d'action envisagé ;
- du terme visé court terme (quotidien à 18 mois), moyen terme (3 ans), long terme (3 à 5 ans) ;
- de ce qui est considéré comme contrainte à priori ou comme donnée stabilisée et de ce qui est considéré comme variable et sur quoi on peut agir.

EXEMPLE : DEMARCHE D'UN MANAGER (MOYEN TERME ET LONG TERME)

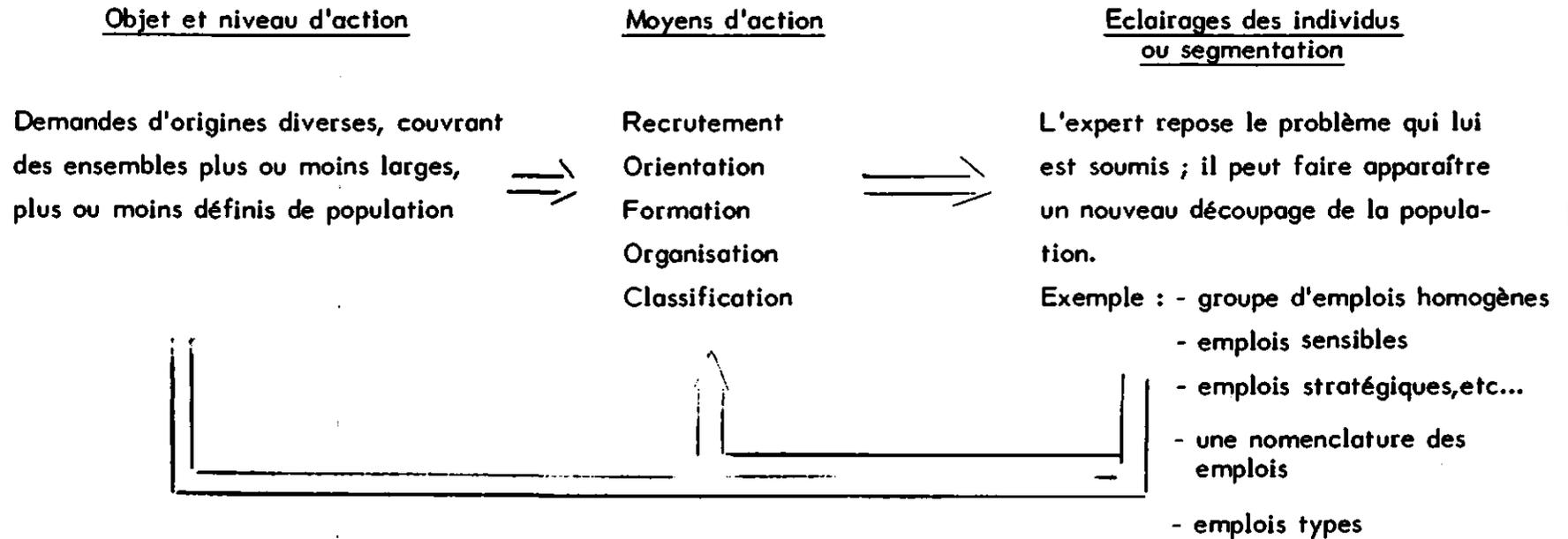
Objet et niveau d'action	Moyens d'action	Eclairage des individus (ou segmentation)	Moyens induits
Structure (de l'entreprise)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mouvement d'organigramme</li> <li>- taille des unités</li> <li>- zones géographiques</li> <li>- liens de dépendance</li> <li>- autonomie</li> </ul>	individus distingués selon leur appartenance à des services ou unités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mobilité géographique</li> <li>- budget investissement en masse salariale, en formation, etc...</li> </ul>
Macro-organisation des qualifications  ou structure des qualifications	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poids relatif des différentes catégories               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Cadres/non cadres</li> <li>. I/Tech.</li> <li>. OQ/ONQ</li> <li>. etc...</li> </ul> </li> </ul>	grandes catégories	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modification des types de re- crutement et modification du rap- port recrutement interne/recru- tement externe, etc...</li> </ul>
L'implication du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- différentes actions de motivation : intéresse- ment, projet d'entre- prise...</li> <li>- mise en place de services fonctionnels spécifiques (service de la communi- cation...)</li> <li>- etc...</li> </ul>	repérage des fonctions à mettre en place <ul style="list-style-type: none"> <li>- emplois ou services à créer</li> <li>- postes clés existants ou à développer en ce sens, etc...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se donner les moyens d'analyser le travail pour définir de façon qualitative les organisations du travail possibles, les actions de formation, les cursus profes- sionnels possibles, etc...</li> </ul>
Orientations vers nouveau(x) produit(s) nouveau(x) marché(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nouvelles technologies</li> <li>- nouvelles démarches commerciales</li> <li>- etc...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "métiers"</li> <li>- poids relatifs de fonc- tions, exemples :               <ul style="list-style-type: none"> <li>. BE à développer</li> <li>. recherche développe- ment</li> <li>. fonction commerciale etc...</li> </ul> </li> </ul>	

EXEMPLE : LA DEMARCHE DU GESTIONNAIRE LOCAL

Objet et niveau d'action	Moyens d'action	Eclairage des individus (ou segmentation)	Modalités induites
L'unité dont il est responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation et gestion du quotidien ramené :               <ul style="list-style-type: none"> <li>. au rythme de renouvellement du service rendu ou des produits fournis (comparer les productions en série de plusieurs unités/ jour à des commandes qui se réalisent sur 18 mois, 2 ans ou plus)</li> <li>. à l'exercice d'un budget et prévision de l'exercice suivant</li> </ul> </li> <li>- difficulté à passer à l'action anticipée et prospective sauf par "montage" de groupes de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individu par individu connaît le passé de l'individu, les comportements qu'il a pu avoir dans des circonstances inhabituelles (initiatives), etc...</li> <li>- sa description de l'activité professionnelle et des compétences est intéressante et complémentaire de celle que peut fournir l'intéressé*</li> <li>- le passage au prospectif part souvent d'un balayage implicite qu'il a des individus</li> <li>estimation possible des <u>potentiels</u> si bien cadré et guidé dans la démarche prospective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- composition des équipes</li> <li>- mobilité quotidienne ("polyvalence" cf. lexique)</li> <li>- demande d'actions de formation, de recrutement, de mobilité. etc... autrement dit, utilisation des moyens indiqués à la page précédente dans la colonne équivalente à celle-ci</li> </ul>

\* Par expérience, on peut affirmer que le recueil d'informations sur l'activité professionnelle et les compétences correspondant à un emploi est à mener auprès du responsable direct et auprès du titulaire de l'emploi pour toutes analyses fouillées (problèmes formation, classification, etc...)

## DEMARCHES DES EXPERTS EN RH (EXPERTS INTERNES OU EXTERNES)



## EXEMPLES DE REGROUPEMENTS "CONSTRUITS"

Un des rôles importants de l'expert est de reformuler le problème, de le décomposer. Il sera, en général, amené à classer la population de manière à cerner les questions et les types de solutions à adopter.

Exemple : l'expert est sollicité pour envisager les mesures à prendre pour le personnel d'une unité X concernée par une réduction importante d'effectifs en même temps que par un changement technologique remettant en cause les exigences de qualification. Il aura peut être intérêt à rechercher dans les différentes unités et sections de l'entreprise les emplois proches des conditions nouvelles à remplir pour l'unité X, ou encore les emplois d'appel accessibles au personnel actuel de l'unité X. Il pourra ainsi par un jeu de taquin reformuler le problème d'adaptation et de mobilité posé au départ (Cf FJT - D et E). Il s'appuiera, en outre, sur des regroupements construits, pertinents, par rapport au problème particulier posé, ainsi :

- LA NOTION DE "GROUPE D'EMPLOIS HOMOGENES" permet de repérer les emplois suffisamment proches pour envisager entre eux une mobilité professionnelle rapide. Cette notion tend à être relayée par la notion d'emplois types construite de façon plus systématique. Nous la rappelons cependant à titre d'exemple.

Ce regroupement est facile à condition qu'y participe l'encadrement direct des emplois étudiés, c'est-à-dire les personnes qui connaissent les employés dans leur comportement quotidien face aux situations diverses habituelles et aléatoires.

"On considèrera que des postes ou fonctions appartiennent au même groupe d'emplois dits "homogènes" si leurs titulaires peuvent s'adapter à d'autres emplois dudit groupe, sans difficultés majeures, dans un délai court. Les délais d'adaptation varient, bien entendu, selon la nature, le niveau et la complexité des emplois considérés. On retient habituellement :

- de l'ordre d'une à deux semaines pour des ouvriers et employés non qualifiés ;
- de l'ordre d'un mois pour des ouvriers et employés qualifiés ;
- de l'ordre de un à trois mois pour des techniciens, ingénieurs et cadres ;

- de l'ordre de un à six mois pour des agents de maîtrise, selon leur niveau de formation.

Il s'agit, bien entendu, du délai minimum pour "tenir" l'emploi, le délai nécessaire pour atteindre sa pleine efficacité étant généralement supérieur" (+).

**"EMPLOIS D'APPEL" (++)**

Emplois pour lesquels l'entreprise ou les entreprises d'un bassin d'emploi ont ou auront des besoins (à court ou moyen terme) avec une bonne probabilité.

**"EMPLOIS SENSIBLES" (ou emplois prioritaires) (++)**

Emplois sur lesquels une analyse prospective s'impose prioritairement. Quatre critères de choix possibles :

- emplois en diminution quantitative (surtout s'ils sont peu qualifiés) ;
- emplois à forte évolution de contenu (mutations économiques, technologiques ou structurelles) ;
- emplois-clés du point de vue de la stratégie économique de l'entreprise ;
- emplois rares sur le marché du travail.

Le plus souvent, on considère qu'un "emploi est sensible" quant il correspond à deux de ces quatre critères.

**"EMPLOI TYPE"** cf le document de travail CEREQ : Analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences - 1986 - A paraître

---

(+) Extrait de l'outil D et E N° 85158

(++) Extrait de l'outil D et E N° 85274

## 2. LES DIFFERENTS ACTEURS DE LA GRH, MODES DE COLLABORATION ET OBJECTIFS(+)

Le rapport réalisé pour la Délégation à l'Emploi montre l'ouverture de l'entreprise sur son environnement comme une modalité significative de la GRH anticipatrice. Des partenaires institutionnels, économiques, locaux sont mentionnés. A l'intérieur de l'entreprise, on note la mise en place de groupes-projets ou task force et de démarches participatives.

Au cours des différents chantiers que j'ai pu suivre, cette mobilisation interne d'acteurs ayant à prendre en charge la GRH m'est apparue comme une pratique importante et délicate à maîtriser. La réussite de la démarche repose très largement sur le choix des acteurs que l'on va solliciter et mettre en présence. Ceux-ci doivent permettre :

- de rassembler l'information nécessaire et de la traiter de façon pertinente par rapport au problème posé (formation, mobilité, sureffectif, prospective...),
- d'effectuer un travail collectif de groupe.

Autrement dit, il s'agit de rassembler les personnes qui possèdent par leur pratique les connaissances diverses nécessaires (les tableaux présentant dans la section précédente les éclairages particuliers apportés par les uns et les autres, feront, en partie, comprendre cette nécessité) et porteurs d'une estime et d'une reconnaissance réciproques garantissant la prise en compte des apports et du rôle de chacun.

Un groupe d'analyse prospective d'une famille d'emplois, par exemple, comprendra :

- un responsable au fait des options à terme, des projets d'investissement, etc..
- un responsable d'organisation
- éventuellement un spécialiste dans un domaine technique correspondant à un investissement lourd
- un responsable d'unité, qui par le quotidien connaît sa main-d'oeuvre individuellement, ses comportements face aux aléas, est amené à gérer l'en-

---

(+)L'objet de ce paragraphe n'est pas d'épuiser cette question de façon exhaustive mais de souligner quelques aspects significatifs de l'évolution des modes de GRH à partir de l'expérience qui m'a été proposée cette année. Je n'ai pas la possibilité d'aborder ici des points importants tels que le rôle des syndicats, des instances représentatives du personnel, etc...

semble des contraintes d'une unité (production à assurer avec éventuellement des critères contradictoires de productivité et de qualité, gestion des moyens, des hommes, des écarts entre les consignes ou principes affichés et aléas du quotidien)

- un représentant du service Personnel garant du respect des règles administratives et conventuelles

- une personne, distincte ou non de la personne précédente, impliquée dans la démarche de GRH pour en assurer la rigueur, l'homogénéité et la cohérence dans ses diverses applications avec l'appui ou non d'un expert.

D et E préconise :

- un responsable opérationnel de terrain,

- un responsable fonctionnel "prospectif" capable d'apporter un maximum d'éclairages sur les facteurs-clés d'évolution (direction technique, direction recherche, direction marketing, etc...),

- un gestionnaire de personnel,

- un responsable de formation.

- un animateur interne ou externe "porteur de la méthode".

Evidemment d'autres acteurs peuvent être sollicités selon l'étape du travail entrepris par le groupe.

**Remarque :**

Nous-mêmes, dans notre pratique de chercheurs, avons déplacé le choix d'interlocuteurs auprès desquels nous recueillons l'information, en particulier dans les études Technologie et Travail. D'une collecte suivant la ligne hiérarchique : responsable du personnel, responsable de service ou d'unité, encadrement direct, titulaire d'emploi (RFE par exemple), nous sommes passés au repérage d'informateurs-clés à interviewer, l'information fournie nous permet alors de situer les services ou unités de travail à analyser plus finement par l'interview de l'encadrement et des titulaires.(+)

---

+ cf les études Technologie et Travail

### 3. LE DEPLACEMENT DU VOCABULAIRE, A LA RECHERCHE DE NOTIONS DE BASE POUR ANALYSER LES EMPLOIS, IDENTIFIER LES INDIVIDUS, APPREHENDER LE RAPPORT ENTRE EMPLOIS ET INDIVIDUS

Gérer l'emploi, c'est gérer les effectifs et les compétences. Cette indissociabilité des deux versants du problème est de plus en plus évidente. Quelques mots clés du discours des gestionnaires en RH le montrent, tout en pointant les butées de notre connaissance en ce domaine.

La mobilité est une nécessité, c'est un constat général. Elle recouvre de façon plus ou moins mêlée :

- la régulation des effectifs, selon la charge d'un site par rapport à l'autre, d'une unité par rapport à l'autre. Il s'agit en quelque sorte d'une régulation "quotidienne ou de fonctionnement" par opposition à une "régulation de structure", liée à des choix d'investissement, de marchés, etc... qui se traduisent par des fermetures de sites par exemple. On pourrait dire aussi que ce premier type de mobilité est surtout "d'affectation" ;

- des changements profonds d'exigences de qualification, structure de qualification modifiée, nouveaux requis. Des personnes franchiront les écarts (de niveau ou de nature) de qualification, d'autres non. Ces dernières seront contraintes à une mobilité "d'affectation" ou rejoindront le marché externe ;

- la mise en place ou la recherche de nouvelles filières dites "latérales", en tout cas autres que les filières traditionnelles basées sur le niveau hiérarchique et le domaine de spécialité.

Que ce soit pour anticiper les modifications d'effectifs ou l'évolution des contenus d'emplois, il s'agit toujours de mettre en rapport deux pôles :

- les emplois, emplois disponibles à court terme, emplois dans leur devenir à plus long terme. Le but étant de définir des cibles, des scénarios ;

- les hommes, leurs acquis, la transférabilité de ces acquis, le potentiel d'acquisitions nouvelles (+).

En ce qui concerne l'exploration des emplois disponibles à court terme, dans les cas dont nous avons eu témoignage, le champ de mobilité envisagé tend à s'élargir. Sont explorées les possibilités de mobilité d'un service à l'autre, d'un établissement à l'autre, voire inter-entreprise et il est fait appel à un large éventail de moyens pouvant favoriser cette mobilité :

- bourse de l'emploi
- information du personnel (journal, terminaux)
- visites de sites d'accueil
- aides financières (prime de déménagement, indemnité différentielle pour écart de salaires, etc...)
- pour la mobilité inter-entreprise, on rappellera l'ouverture de l'entreprise sur l'environnement (cf le rapport Délégation Emploi)
- des actions de formation pour préparer au déplacement, s'adapter aux nouveaux postes et fonctions.

En fait, l'exploration des emplois disponibles même à 18 mois est très difficile. D et E signale ce problème comme un des problèmes méthodologiques majeurs pour leurs actions au niveau des bassins locaux d'emploi, cela correspond probablement à l'insuffisance des drainages statistiques mais aussi et surtout à la difficulté qu'ont les entreprises à prévoir.

D'une façon générale, la démarche prospective se heurte à l'absence de repères bien constitués et adaptés au contexte actuel : la notion de "métier" encore utilisée pour désigner le métier de l'entreprise, les nouveaux métiers, ou les métiers qui disparaissent, semble peu opérationnelle ou insuffisante pour étudier les transformations en cours de l'activité professionnelle et les nouvelles exigences de qualification.

---

(+) Bien sûr l'organisation du travail et donc la composition des emplois n'est pas étrangère à la composante sociale, aux savoirs produits par le système éducatif, les techniques elles-mêmes au moins dans leur dispositif de manipulation dépendent, en partie de la conception qu'a l'ingénieur de la main-d'oeuvre utilisatrice, de sa qualification (la sociologie des années 1970 a montré cela) mais là n'est pas notre propos. Simplement nous avons distingué les deux pôles, pour la commodité de l'exposé, mais ne les considérons pas comme indépendants.

Les classifications semblent surtout avoir été des éléments de stabilisation des relations sociales et du rapport salarial mais semblent peu pertinentes pour aborder les problèmes actuels de GRH en matière de prospection des contenus d'activité, de formation, etc... Un terme apparaît comme clé dans le discours, c'est celui de compétences ; pourtant ce qu'il recouvre est souvent flou et fluctuant d'un interlocuteur à l'autre. Lorsqu'on parle de "fichier de compétences", il s'agit souvent du simple recensement des cursus de formation, donc du recensement des acquis "officiels" de l'individu lequel pourtant semble devoir être mesuré en termes de potentiel, de polyvalence.

Donc quelques termes auxquels les gestionnaires (comme les chercheurs) s'accrochent et pourtant leur définition pratique reste floue. L'intentionnalité de leur utilisation est peut être plus aisée à appréhender et c'est peut être ce qui explique leur vogue. Une des premières demandes du groupe d'échanges auquel j'ai participé a été de clarifier le vocabulaire. Par ailleurs, nous étions interpellés sur la notion de métier (cf la conférence faite à la demande du CIPES sur le thème : le concept de métier est-il encore opérationnel ? 5 décembre 1985).

Ces préoccupations rejoignent nos propres difficultés, aussi proposons-nous dans le document méthodologique quelques réflexions et définitions de ces termes, ainsi qu'une construction en conséquence pour l'analyse du travail et la mise en évidence des compétences.

*Nous conviendrons de comprendre par compétences le savoir mobiliser ses connaissances et qualités pour faire face à un problème donné, autrement dit les compétences désignent les connaissances et qualités mises en situation, et se décrivent en termes de démarches appliquées à un domaine, en termes d'être capable de... et peuvent constituer des objectifs de formation (cf le document méthodologique).*

*En effet, en dehors des fichiers dits de compétences, le terme compétences semble vouloir davantage cerner le rapport entre les hommes, leurs savoirs et les emplois (postes) découpés par l'organisation, d'où la définition pragmatique que nous proposons.*

**III**

**CONCLUSION**

## CONCLUSION

Les butées des savoir-faire des opérationnels et les butées que rencontrent les chercheurs dans la progression de leurs connaissances sont des échos spécifiques des mêmes phénomènes et des difficultés à les maîtriser. Au long des pages précédentes, nous avons rendu compte de difficultés que rencontrent les entreprises et de quelques butées de leurs savoir-faire.

On aura retenu, par exemple, qu'en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi, la mathématique aidée de l'informatique peut proposer des traitements, des logiciels sophistiqués ; mais l'utilité de ceux-ci repose aussi, et cela est incontournable, sur la définition et l'appréhension des données traitées : quelle unité d'analyse saisir pour traiter l'emploi au niveau collectif et dans une démarche prospective, quels critères minimaux retenir pour identifier et distinguer ces "unités emplois" les unes par rapport aux autres, quels facteurs faire jouer (quelles caractéristiques et quelle articulation entre ces facteurs envisager), etc...

Il est évident que ces difficultés interpellent aussi les chercheurs en leur domaine. Ainsi dans l'exemple précédent, les questions posées sont aussi celles que se posent le sociologue du travail, elles font en quelque sorte partie de sa technologie.

D'une manière générale, les chercheurs doivent adapter leurs méthodes d'investigation, les concepts avec lesquels ils travaillent, de manière à appréhender les faits de façon pertinente ou plus exactement de manière à construire les faits de façon pertinente pour mettre en évidence leur perspective, leur mouvement et proposer des hypothèses d'explication (de cohérence) et de tendances. Or, les méthodes et notions construites par le chercheur peuvent proposer une certaine opérationnalité aux hommes de terrain.

Aussi allons-nous conclure par deux types de propositions que nous paraissent liés ; d'une part, nous indiquerons quelques pistes de recherche qui semblent particulièrement opportunes, d'autre part nous envisagerons des modalités de recherche compte tenu des sujets abordés et de l'expérience réalisée cette année qui nous permet de préciser les rôles propres à chaque acteur : gestionnaire de l'entreprise, consultant, chercheur, "médiateurs" du terrain (ANPE, AFPA...).

## 1. Des pistes de recherche (+)

Nous nous contenterons ici de lister, l'élaboration précise des projets restant bien-sûr à l'initiative des mandatés.

### 1.1 Une analyse sémantique du discours des gestionnaires en RH

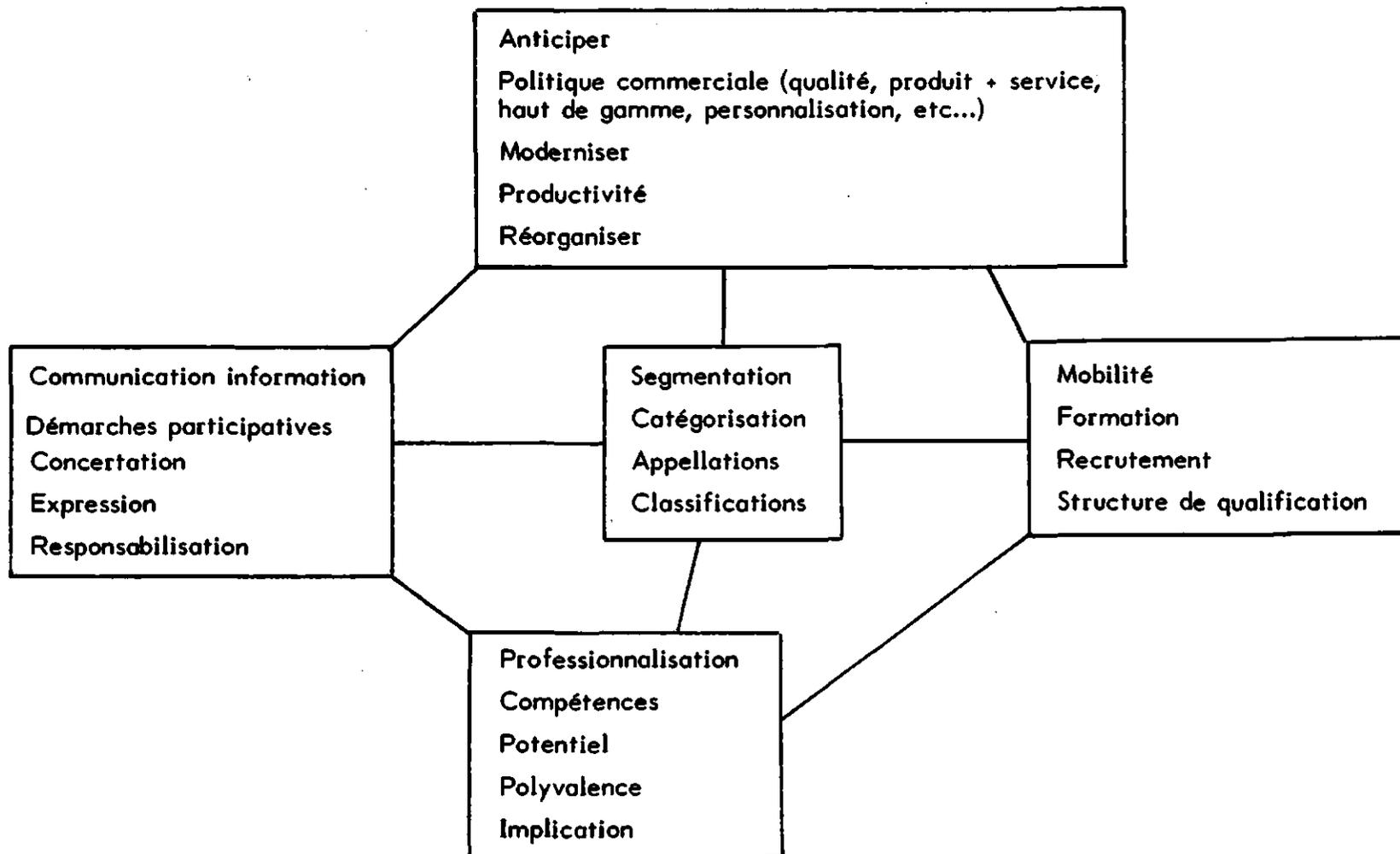
Une analyse sémantique du discours<sup>++</sup> serait fort intéressante pour montrer l'évolution des "logiques" sous-jacentes à la GRH au fil des années. Nous proposons ci-après un listage ordonné de termes fréquents à l'heure actuelle. La plupart ne sont pas nouveaux, certains présentent une résonance "croissance, production, productivité", certains une résonance "relations humaines, humanisme", d'autres une résonance "stratégie commerciale". Ils ne sont donc pas nouveaux en eux-mêmes, mais leur association actuelle semble pourtant témoigner d'une logique nouvelle qu'il serait intéressant d'analyser de façon précise et du point de vue de la GRH (ne pas se contenter de parler de "firme d'un nouveau type"). Enfin, il serait particulièrement intéressant de relever les différentes désignations et identifications des emplois et des personnes, tant dans les propos liés au fonctionnement courant quotidien, que dans les propos prospectifs, ou encore dans les références conventuelles. Nous aurions probablement par là une façon d'appréhender les glissements de strates, de structures de qualifications qui s'opèrent, voire le glissement des références sous-jacentes aux rapports sociaux.

---

+ entrant dans le champ de compétences du CEREQ

++ écrit pour les années passées, écrit et parlé pour la période actuelle

Notons que la plupart des entretiens sont recueillis sur magnétophone, ce qui constitue un matériau de base pour une telle analyse.



## 1.2 Une analyse sociologique de la place de la GRH dans la stratégie de l'entreprise, de ses outils, des incidences sur la structuration de la main-d'oeuvre et des qualifications, sur les mouvements de main-d'oeuvre

Face aux contraintes et objectifs de marché, financiers, politiques, l'entreprise adopte (adapte, innove) différents moyens de réponse.

Quelle est la place accordée à l'emploi, à la qualification (place de la GRH dans la stratégie globale de l'entreprise, plus ou moins en amont, plus ou moins intégrée, modalités de mise en oeuvre, acteurs concernés... transformation de la fonction Personnel...).

Relativisons l'aspect instrumental, le point précédent nous intéresse par les incidences (ou corrélations) que l'on saura mettre en évidence sur (avec) la structuration de la main-d'oeuvre et des qualifications, l'organisation des mouvements de main-d'oeuvre.

## 1.3 Une analyse sociologique du processus de définition du travail, de l'activité professionnelle, de l'évolution de celle-ci et des compétences mises en oeuvre

Le processus de définition du travail est complexe. Entrent en jeu les contraintes extérieures auxquelles l'entreprise doit faire face, les objectifs qu'elle se fixe, les moyens et pratiques qu'elle adopte. Entrent également en jeu les relations sociales, les "savoirs produits" par le système éducatif, les caractéristiques de la main-d'oeuvre, etc...

Notre propos ici n'est pas de viser l'explicitation de ce processus à l'aide d'un schéma globalisant (prétention dans la mouvance du courant système et structure), mais de se donner les outils et les repères pour :

- lire, analyser l'organisation du travail<sup>†</sup>, la logique qui la sous-tend, voire l'émergence d'une nouvelle logique ;
- lire, analyser l'activité professionnelle, sa dynamique, son évolution ;
- mettre en évidence les compétences mises en oeuvre, développées (ou sclérosées) par cette activité.

---

<sup>†</sup>La note méthodologique montre que la connaissance de l'organisation du travail est insuffisante pour en déduire l'activité et les compétences mises en oeuvre

Cet objectif nous renvoie à deux problèmes méthodologiques majeurs :

- comment appréhender les facteurs de changement ?
- comment analyser les contenus d'emplois et mettre en évidence les compétences mises en oeuvre ?

### Les facteurs de changement du travail

Les facteurs de changement du travail, dans leur globalité, sont à peu près toujours les mêmes. Marché, technologie, modes de gestion, systèmes de formation ; ajoutons et soulignons le dynamisme des groupes professionnels souvent peu pris en compte et qui s'est révélé comme un facteur important dans les études récentes<sup>+</sup>.

Ce qui est nouveau, c'est le rythme de renouvellement de leurs caractéristiques, comme l'indique le tableau ci-joint, et surtout leur articulation réciproque, la façon dont l'entreprise joue sur cette articulation.

Ainsi le facteur technique est de plus en plus utilisé comme opportunité ou comme support à des changements importants en matière de structure (organigramme), de modes de gestion, d'organisation, etc...<sup>++</sup>

"L'investissement est le moment le plus décisif et le plus créateur de la vie de l'entreprise. Elle y engage et y joue son avenir. C'est aussi le moment où la technicité risque de faire oublier la composante humaine et organisationnelle. Et c'est pourtant l'opportunité, une seule fois offerte et si souvent manquée, de re-définir conjointement un système cohérent, socio-technique ou socio-productif.

---

<sup>+</sup> Comme un des principaux résultats de l'étude Technologie et Travail : l'informatisation des activités de bureau, le cas du secrétariat

<sup>++</sup> N. Mandon, J. Rannou - L'informatique intégrée : les changements dans le travail des employés dans une entreprise de grosse mécanique in Formation et Emploi, CEREP, N° 5, Janvier-Mars 1984, La Documentation française

... Les mutations techniques cachent souvent, surtout en phase d'investissement où l'attention est accaparée par le projet technique, l'importance à donner aux investissements immatériels : changements de structures, renouveau de l'organisation, formation des hommes. Or le changement technique est une opportunité exceptionnelle de redéfinir l'organisation et l'ensemble des structures humaines".\*

Facteurs de changement du travail habituellement distingués	Leurs caractéristiques nouvelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché</li> <li style="padding-left: 20px;">- produits</li> <li style="padding-left: 20px;">- formes de concurrence</li> <li style="padding-left: 20px;">- aire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>renouvellement rapide</li> <li>incertitude</li> <li>(— flexibilité, anticipation, etc...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>obsolescence rapide</li> <li>augmentation de la puissance</li> <li>miniaturisation</li> <li>surtout joue sur des éléments nouveaux tels que réduction de l'espace temps (et non seulement sur la puissance)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de gestion des entreprises</li> <li style="padding-left: 20px;">gestion financière (&amp; supports)</li> <li style="padding-left: 20px;">gestion de fonctionnement</li> <li style="padding-left: 40px;">dont structure</li> <li style="padding-left: 40px;">organisation</li> <li style="padding-left: 60px;">qualification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>glissement vers la prévision "intégrante" bien qu'il y ait de plus en plus d'aléas</li> <li>place du quotidien dans le renouvellement des qualifications et dans l'innovation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamisme des groupes professionnels</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système éducatif</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etc...</li> </ul>	

\* "Réussir l'investissement productif" - O. du Roy - JC Hunault (IECI Développement)  
 J. Tubiana (BSN) Préface Antoine Riboud - Les Editions d'organisation 1985 - Collection Management 2000

### Analyse des contenus d'emploi et mise en évidence des compétences

Nous avons vu, tout au long de ce rapport, la nécessité de joindre gestion quantitative et gestion qualitative de l'emploi, puisqu'il s'agit avant tout de gérer les compétences. Qu'il s'agisse d'emploi, de formation, d'organisation, la connaissance des contenus d'emplois et des compétences mises en oeuvre est passage obligé. D'où l'investissement que nous avons réalisé en méthodologie à ce sujet. Un document de travail fait le point et servira de base aux expérimentations complémentaires qui seront menées dans les mois qui viennent. Voici les thèmes abordés :

- les notions de référence (du métier aux compétences)
- l'unité d'analyse
- les dimensions de l'activité à prendre en compte
- le recueil d'information
- le type d'analyse
- la détection et la mise en évidence des compétences mises en oeuvre
- la mise en forme des résultats (analytique et synthétique)
- l'articulation avec les différents domaines de GRH (formation, mobilité, organisation, classification, nomenclature).

Nous renvoyons le lecteur intéressé au document correspondant\*.

#### 1.4 Identification des individus, de leurs acquis et potentiels - étude des "outils" utilisés par les gestionnaires et de leurs incidences, méthodes et concepts utilisés en recherche

Ce thème est bien évidemment lié au précédent dans la pratique. J'ai moi-même relativement peu investi sur celui-ci et renvoie :

- d'une part, aux outils spécifiques de D. et E.
- d'autre part, aux travaux effectués au CEREQ et centrés sur ce point, en particulier ceux de G. de Bonnafos, de R. Guillon, et de B. Belbenoit.

---

\* Analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences - Document de Travail CEREQ 1986 (à paraître)

## 2. UNE RECHERCHE DE TERRAIN ITERATIVE, LE RAPPORT CHERCHEUR/ HOMMES DE TERRAIN

L'expérience réalisée au cours de l'année précédente et relatée ici doit sa richesse, en grande partie, au fait qu'elle jouait sur des complémentarités directes entre les partenaires.

Le gestionnaire en entreprise est confronté directement au problème de GRH, son action est relativement soumise au mode de fonctionnement en place dans l'entreprise, à l'histoire de l'entreprise, à sa culture. Il doit cependant favoriser l'aboutissement des objectifs définis et sa sanction est économique et sociale.

Le consultant spécialisé dans l'appui méthodologique comme l'est notre partenaire a, de par sa position d'intervenant externe, la possibilité de recul, de reformulation, de proposition. Sa sanction réside dans la perception de l'efficacité de son rôle par "l'entreprise cliente" et donc de la valeur ajoutée conceptuelle et méthodologique qu'il apporte.

La connaissance qu'il a d'expériences multiples lui permet de cumuler rapidement les "trouvailles", les "bons essais" et de les transférer moyennant une formalisation. L'adaptation à chaque cas se situe à la limite de son champ d'action et de celui de l'entreprise. Pourtant c'est par la confrontation de sa propre formalisation aux situations particulières que le consultant fera progresser les "outils" qu'il propose. D'où un problème d'équilibre<sup>+</sup> à trouver entre le temps terrain, le temps réflexion formalisation et une activité de transfert qui peut être plus ou moins dissociée voire devenir autonome (on parle alors de formation).

### Remarque

Son savoir-faire ne se réduit pas à la maîtrise de "bons outils", c'est en fait un mélange implicite de sa propre expérience industrielle cumulée, d'une approche inter-disciplinaire des outils d'analyse (équipe qui compose l'association), de son expérience spécifique d'intervenant (animateur externe...) et enfin des modèles d'action (on pourrait parler de philosophie) qu'il propose.

---

+ L'équilibre où entre en jeu l'aspect financier puisque seul le temps facturé alimente le budget

Rappelons également les partenaires très complémentaires à nos champs, et avec lesquels nous avons été amenés à collaborer lors de chantiers mentionnés dans ce rapport, mais aussi lors de différentes études du CEREQ, et qui sont les membres de l'ANPE et de l'AFPA, par exemple, de plus en plus impliqués dans des activités de conseil aux entreprises ou dans des actions lourdes de formation et/ou de reconversion<sup>+</sup>. Leur activité se situe à la rencontre des options politiques et administratives, des problèmes du terrain, elle est fondée sur les moyens d'appréhender comme sur les moyens de communiquer et de gérer.

Une collaboration avec le chercheur peut jouer de façon judicieuse dans la recherche d'équilibre entre les activités que doivent nécessairement cumuler les hommes de terrain (gestionnaire en entreprise, consultant, prestataires des organismes publics), et en particulier entre l'opérationalité quotidienne, l'expérimentation orientée vers le court terme et l'expérimentation orientée vers le moyen et long terme.

En effet, le chercheur a une triple mission :

- . celle d'observer et d'analyser les faits afin d'en comprendre les mécanismes et de pouvoir émettre des hypothèses d'évolution ;
- . celle de contribuer à l'élaboration des moyens de connaissance : méthode d'observation, de recueil d'information, d'analyse, concepts ;
- . celle de diffuser et transmettre les résultats de ses travaux :
  - dans les milieux de la recherche, de manière à enrichir le corps de connaissances,
  - dans les milieux opérationnels
    - . de manière à éclairer les décisions (Administration)
    - . où pour favoriser tout transfert opératoire possible.

C'est ce dernier point qui a été particulièrement développé au cours de l'expérience relatée, et qui peut être traduit par la formulation d'une quatrième mission, celle "d'élaborer des concepts nouveaux que les expérimentateurs devront traduire en modèle d'action à partir de leur connaissance du terrain".<sup>++</sup>

---

+ ainsi pour l'ANPE, le service chargé de l'information professionnelle, les chargés des Relations Entreprises, les chargés de Mission Entreprises, les conseillers professionnels, les conseillers placiers

++ selon l'expression même de notre partenaire

La sanction du chercheur est triple :

- d'une part intervient le jugement du milieu de la recherche qui, en principe, porte sur la rigueur de la méthode et sur les publications. Les résultats en eux-mêmes donnent lieu à débat ;
- d'autre part, il est soumis aux sources de financement de la recherche
- enfin ses résultats et ses propositions sont validés, infirmés ou confirmés par leur pertinence opératoire (confrontation avec les décideurs, les gestionnaires, les opérationnels), par les évolutions constatées (nécessité d'un suivi).

Dans la pratique, les deux premiers types de sanctions sont souvent prioritaires. Pourtant, dans la période actuelle où les changements sont profonds et rapides, où de toute façon les gestionnaires et les opérationnels doivent "innover", c'est-à-dire le plus souvent "essayer" (try it) et "progresser", il est indispensable que la recherche soit très proche du terrain.

Le risque d'une collaboration est de privilégier les objectifs d'un partenaire au détriment des autres, de glisser d'une activité de recherche vers une activité de consultant. Ses avantages résident en l'éclatement des limites imposées à chacun, en une complémentarité qui permet de cumuler (de faire entrer en synergie) les connaissances acquises dans les différents champs.

Il est donc souhaitable que des collaborations soient favorisées. Bien-sûr, d'autres montages peuvent être envisagés pour associer recherche et expérimentation, par exemple un travail associant directement le chercheur et les gestionnaires de l'entreprise (par exemple pour l'analyse du travail) ou un travail associant entreprises, prestataires des organismes publics, représentants des salariés, consultants, chercheurs (par exemple sur un lourd chantier de reconversion). Du point de vue strictement méthodologique, un montage n'est pas de façon absolue préférable à un autre, chacun présente des opportunités qui sont à estimer en fonction du sujet abordé et de l'objectif recherche poursuivi. L'important est qu'un protocole propre à chaque étude soit clairement défini et qu'il garantisse les conditions de rigueur, d'une part et d'exploitation propres à chaque partie prenante, d'autre part.

Nicole MANDON

Novembre 1986

**BIBLIOGRAPHIE**

R. BERCOT, G. de BONNAFOS, "Les acquis professionnels dans la Sidérurgie et leur transférabilité, l'exemple de l'aciérie de Longwy" - Rapport d'études, 168 p., CEREQ, Paris, Août 1984

M. CARRIERE-RAMANOELINA, P. ZARIFIAN, "Le technicien d'atelier dans la classification de la Métallurgie" in La Revue Formation Emploi N° 9, CEREQ, janvier-mars 1985

M. DELATTRE, F. EYMARD-DUVERNAY, "Sept catégories d'entreprises pour analyser le tissu industriel" in Economie et Statistiques N° 59, octobre 1983

B. HILLAU, "Champ professionnel, Savoirs et Structure des tâches dans la mécanique" in la Revue Formation Emploi, N° 3, CEREQ, juillet-septembre 1983

"Du chantier à l'usine - Quelle transférabilité des qualifications acquises dans le second oeuvre ?" in la Revue Formation Emploi N° 6, CEREQ, avril-juin 1984  
La Documentation française

E. KIRSCH "Mobilité passée et mobilité potentielle dans la sidérurgie", Rapport d'études, 82 p., CEREQ, Paris, août 1984

J. RANNOU, "Technologie et Travail - L'informatisation des activités de bureau, Tome I - Conditions organisationnelles et sociales de mise en place des systèmes d'information" CEREQ, Document de Travail, A paraître

N. MANDON, "Technologie et Travail - L'informatisation des activités de bureau Tome II - L'évolution des situations de travail individuelles et le devenir des groupes professionnels, le cas du secrétariat" CEREQ, Document de Travail, avril 1985

O. du ROY, J.C. HUNAUT, J. TUBIANA "Réussir l'investissement productif" Les éditions d'organisation, PARIS, 1985

Cahiers du Répertoire Français des Emplois, CEREQ, la Documentation française

La carte des Emplois, ANPE, CEREQ, Développement et Emploi

POETE "Entreprises, Gestion, Qualifications, Contributions du CEREQ et de ses Centres inter-régionaux associés", CEREQ, Document de Travail, février 1986

Rapport pour la Délégation à l'Emploi, "Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise", février 1986

**ANNEXE - TRANSFERABILITE DES ACQUIS PROFESSIONNELS  
DES ANCIENS SALARIES D'UNE ENTREPRISE**

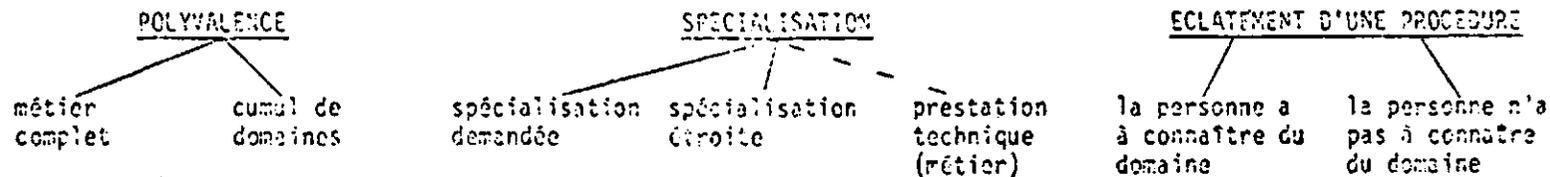
---

**TABLEAU ELABORE POUR LES ADMINISTRATIFS**

---

**Différents sous-groupes sont distingués selon  
la maîtrise d'un métier**

# SITUATIONS MAÎTRISÉES DANS LE DOMAINE DE SPÉCIALITÉ



		POLYVALENCE		SPÉCIALISATION		ÉCLATEMENT D'UNE PROCÉDURE		
		métier complet	cumul de domaines	spécialisation demandée	spécialisation étroite	prestation technique (métier)	la personne a à connaître du domaine	la personne n'a pas à connaître du domaine
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> <b>équipement mis en oeuvre</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>terminal micro TdTX autre équipement informatisé</li> <li>machine électromécanique ou traditionnelle</li> <li>pas d'équipement mis en oeuvre (exemples)</li> </ul>	exemples	comptable	- gestion de production - suivi de commande - suivi de stock	- secrétariat transport douanes	- agent administratif recrutement - comptable spécialisé - facturation	- opératrice TdTX - dactylo par assimilation : - informaticien	- imputation - saisie spécialisée	- perfo
			- essentiellement offre demande	problème de mise en relation - implanter types d'entreprises employant ces métiers - reconversion à envisager en dernier recours	redonner le métier complet ou apprentissage d'un nouveau domaine	adaptation ciblée à autre équipement ou/et domaine d'application	le potentiel des personnes compte relativement plus pour envisager reclassement et reconversion	
			idem ; éventuellement perfectionnement par initiation aux outils informatiques		idem ; éventuellement perfectionnement sur équipement informatique avec domaine d'application porteur	perfectionnement sur les techniques avec si possible domaine d'application porteur		
			suivi de stock (facturation)		- employé de bureau (écritures)		- codification OS bureau - vérification (liaisons entrée sortie ternes)	
		groupe I		groupe II		groupe III		

Différents groupes distingués par rapport à la maîtrise d'un métier et au problème de reclassement

Reproduction autorisée à la condition expresse  
de mentionner la source



Centre d'Etudes  
et de Recherches  
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63