

C E R E Q

LA GESTION
PRÉVISIONNELLE
DES COMPÉTENCES

LA MÉTHODE ETED
NICOLE MANDON

C O L L E C T I O N
D E S E T U D E S

**CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**

**LA GESTION
PRÉVISIONNELLE
DES COMPÉTENCES**

LA MÉTHODE ETED

Nicole Mandon

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 57
DÉCEMBRE 1990**

LA DOCUMENTATION FRANÇAISE

Depuis le Répertoire Français des Emplois, la notion d'emploi-type (ET) s'est largement diffusée dans le champ de la gestion des ressources humaines (GRH). L'ET permet de raisonner sur un ensemble de situations individuelles et offre une référence emploi pour envisager des actions en gestion des ressources humaines ; il constitue en ce sens une unité de gestion collective.

Le contexte actuel est marqué par un renouvellement des problèmes de GRH. Nous sommes en effet passés d'un besoin d'adaptation, appelant des réponses en termes de formation et d'orientation, à une nécessité d'anticipation mobilisant une palette élargie d'actions en GRH. Cette situation nécessite une nouvelle approche de l'emploi et c'est pour répondre à cette préoccupation qu'a été élaborée la méthode présentée ici. C'est à la fois pour marquer la lignée de notre réflexion et la nouveauté de notre approche - qui a pour caractéristique d'accepter l'emploi comme essentiellement variable et évolutif - que nous avons appelé ETED (Emploi-Type Etudié dans sa Dynamique) la nouvelle unité d'emploi construite.

AVANT-PROPOS

Chercheurs et gestionnaires des ressources humaines : des préoccupations qui se rejoignent

L'ÉVOLUTION des emplois et les nouvelles exigences de qualification constituent un sujet classique et dominant en sociologie du travail. La problématique sous-jacente a progressivement évolué : l'incidence des nouvelles technologies, considérées encore comme facteur essentiel de changement au début des années soixante-dix, devait progressivement être relativisée au regard des autres facteurs et, en particulier, des choix d'organisation, des pratiques de gestion des ressources humaines et des comportements des salariés. Cette multiplicité de facteurs apparaît particulièrement bien dans les études internationales portant sur les activités tertiaires (BERTRAND, NOYELLE, 1985, 1987 ; MANDON, 1988) (1).

Cette complexification révélée rend nécessaire un renouvellement des méthodes d'investigation. S'y ajoute une nouvelle attente vis-à-vis des résultats de la recherche. Les différents acteurs de la gestion des ressources humaines (GRH), qu'il s'agisse d'organismes d'Etat ou d'entreprises publiques et privées, interpellent le chercheur. Ils lui font part de leurs difficultés méthodologiques et de leur méconnaissance des acquis de la recherche sur le sujet. Actuellement les gestionnaires de ressources humaines butent sur des notions, des concepts : comment définir et appréhender les "compétences" qu'il leur faut gérer ? Avec quelle unité d'emploi peut-on faire de la prospective (par exemple, dans la fonction commerciale d'une entreprise de distribution d'équipements de

(1) Notre propos n'est pas, dans ce rapport, de procéder à une analyse exhaustive de la littérature mais de donner quelques repères. On rappellera quelques classiques sur le suivi des effets de l'automatisation : FRIEDMAN (1946, 1956), NAVILLE (1956, 1963, 1981), TOURAINE (1962), MARENCO ET VOROBIEFF (1968), les ouvrages de synthèse du BIT (1964-1967), puis les différentes études de l'impact de l'informatisation en différents domaines, bureautique, CAO, etc. ; la liste en est fort longue, ne serait-ce, parmi les publications du CEREG : BERTRAND ET NOYELLE (1985-1987), COSSALTER (1984), MANDON (1980, 1986, 1988a et b), MANDON, RANNOU (1984), mais aussi PASTRE (1985), SOLE (1984), ALTER (1985-1987)...

bureau, faut-il considérer l'emploi de Secrétaire de Vente en Agence régionale et l'emploi de Secrétaire de Vente en Boutique locale comme un seul emploi ?).

Ainsi, l'attente sociale incite les chercheurs à dépasser leurs apports traditionnels, des rapports d'étude éclairant un sujet pour progresser dans la formalisation des concepts de telle sorte qu'elle débouche sur l'élaboration d'outils de référence exploitables par le gestionnaire. Pour répondre à ce dernier objectif, nous bénéficions de l'expérience acquise au CEREQ. En effet, dès sa création, en 1970, il eut pour mission d'apporter des informations de base dans le domaine de la formation professionnelle et de l'orientation. C'est notamment dans cette perspective qu'a été construit le Répertoire Français des Emplois (RFE). Lorsqu'en 1985 il a été systématisé sous la forme d'une carte des emplois, il s'est révélé comme un véritable outil exploitable dans le champ de la GRH. Cependant, il ne permet pas de répondre de façon satisfaisante aux attentes actuelles. L'investissement méthodologique, qui est présenté ici, veut y contribuer.

L'expérimentation, à visée méthodologique, dont nous rendons compte ici, se situait à la rencontre des préoccupations de trois partenaires :

- une entreprise, en quête de repères et d'outils renouvelés afin d'apporter une meilleure réponse aux problèmes de gestion de main-d'oeuvre, qui demandait le soutien du ministère de la Recherche ;
- le programme Technologie Emploi Travail du ministère de la Recherche dont le but était de mettre en relation entreprises et chercheurs, afin de favoriser l'avancée des méthodes dans le domaine de la gestion sociale ;
- un chercheur qui, à l'issue de ses travaux, proposait une conception renouvelée de l'analyse des emplois ; elle avait été confirmée dans ses grands principes lors d'applications préalables. Pour parfaire cette méthodologie, une expérimentation en entreprise s'avérait nécessaire, non seulement dans le but de démontrer sa capacité à éclairer l'évolution des emplois, mais également dans le but d'aboutir à des résultats utiles au gestionnaire.

Les conditions expérimentales imposaient la mise en place de modalités respectant à la fois les attentes de chaque partenaire mais aussi les règles de rigueur nécessaires à toute recherche. Le ministère de la Recherche a joué sur ce plan un rôle précieux, en définissant un protocole couvrant le montage institutionnel et le suivi des différentes étapes de l'opération.

Dès les premiers échanges entre les trois partenaires, il a été décidé qu'au sein de l'entreprise, qui relevait du secteur de la distribution des équipements de bureau, l'expérimentation porterait plus particulièrement sur les emplois administratifs ; ceux-ci sont soumis à une forte évolution liée au renouvellement des produits vendus, à l'informatisation des procédures administratives, à la modification des rôles respectifs du siège et des agences. En outre, des membres de l'entreprise profitant de l'opportunité d'un travail approfondi sur "leur" terrain, ont souhaité que la démarche leur permit l'appropriation de la méthode ; cet objectif de transfert a obligé le chercheur à la transparence et à un effort pédagogique que l'on souhaite avoir reflété. Ce rapport présente les concepts et la mise en oeuvre d'une méthode qui propose une construction et une présentation renouvelées de l'emploi-type.

*

* *

Les résultats n'auraient pu être obtenus sans le soutien de toutes les personnes qui ont témoigné, au cours de ces dernières années, leur intérêt, par une contribution directe ou par un suivi attentif des résultats. Je les remercie ici au travers de leurs institutions :

Outre le programme Technologie Emploi Travail du ministère de la Recherche et l'entreprise qui a accepté une recherche expérimentale, nécessairement coûteuse en temps, les entreprises et les organismes de formation continue qui ont permis, par le montage de séances de travail et d'échanges, de tester au fur et à mesure de l'avancée de la recherche, la pertinence des résultats que nous proposons.

Mes remerciements s'adressent à Danielle Kaisergruber et à Myriam Campinos-Dubernet qui ont soutenu ce travail en tant que chefs du département Travail et Formation du CEREQ, ainsi qu'aux collègues : Edith Kirsch, Joëlle Lévy, Yolande Benarrosh et Elisabeth Brin, qui ont accepté d'effectuer une lecture critique du projet manuscrit de ce rapport et ont permis, par leurs remarques et questions, d'en améliorer la lisibilité. Elles ont, en même temps, abordé les questions de fond confirmant à la fois l'apport du travail réalisé et les pistes à approfondir.

Enfin, Louise Chauvin, par son travail, sa recherche dactylographique, a contribué largement à la mise en forme des résultats et en particulier des dossiers synthétiques présentant les "Emplois Types en Dynamique" ou ETED.

SOMMAIRE

Pages

INTRODUCTION GÉNÉRALE : LES RAISONS ET ATTENTES D'UN RENOUVEAU MÉTHODOLOGIQUE	9
1. L'étude des emplois et de leur évolution	9
2. La remise en cause des repères traditionnels	11
3. Les problèmes actuels de gestion des ressources humaines	14
4. Prendre en compte la dynamique des emplois	15
5. Le cahier des charges d'une méthode d'analyse des emplois	17
Liste des sigles utilisés	19
CHAPITRE I - LA MÉTHODE PROPOSÉE	21
1. Le répertoire français des emplois (RFE) une conception des années 70, un outil encore inégalé dans son exhaustivité et sa formalisation	23
2. L'emploi-type étudié dans sa dynamique - ETED	27
2.1. <i>L'approche prospective</i>	
2.2. <i>Les "compétences"</i>	
2.3. <i>Les critères d'analyse</i>	
2.4. <i>Regroupement des situations individuelles en ETED, Variabilité interne et élasticité d'un ETED</i>	
3. La démarche, itérative et raisonnée	37
3.1. <i>La notion d'"expérimentation transfert"</i>	
3.2. <i>L'entretien "guidé" ou "centré"</i>	
3.3. <i>Les différentes étapes de la démarche</i>	
Annexe technique du chapitre I	50

CHAPITRE II - LES CONDITIONS DE L'EXPÉRIMENTATION	53
1. Les caractéristiques générales de l'entreprise	54
2. Les principaux problèmes de gestion des ressources humaines	55
3. Les acteurs	57
4. Le déroulement de l'expérimentation	58
5. L'organisation de l'administration commerciale. Une première approche des emplois à étudier	59
6. Un échantillonnage reflétant l'hétérogénéité des situations mais tronqué pour des raisons de moyens ou d'opportunité	62
 CHAPITRE III - L'IDENTIFICATION ET LA CONSTRUCTION DES ETED.	65
1. Approche de la spécificité et de l'hétérogénéité des ETED	66
1.1. <i>Rôle, place dans le processus, équipement mis en oeuvre</i>	
1.2. <i>Les options organisationnelles, principe de base, zones de choix, éléments d'activité "déplaçables"</i>	
1.3. <i>Options "subtiles" relevant à la fois de l'organisation et du management</i>	
1.4. <i>L'extension que la personne donne à son activité</i>	
1.5. <i>L'activité des titulaires d'emplois : la description analytique de l'activité des Secrétaires de Vente</i>	
2. Les ETED identifiés	72
3. Trame d'un dossier compétences	75
4. Dossier descriptif compétences - exemple : l'emploi "secrétaire de vente"	79
5. Présentation des résultats, sous formes visualisées, des outils de travail et de communication	92
5.1. <i>Le schéma "plage des attributions"</i>	
5.2. <i>Le réseau des relations</i>	
5.3. <i>Les diagrammes "fillation de compétences" (ébauches)</i>	
Annexe du chapitre III	100
 CONCLUSION GÉNÉRALE : BILAN ET CONDITIONS DE DÉVELOPPEMENT	101
 BIBLIOGRAPHIE	107

INTRODUCTION GÉNÉRALE

LES RAISONS ET ATTENTES D'UN RENOUVEAU MÉTHODOLOGIQUE

L'ÉTUDE de l'évolution des emplois et des exigences de qualification a révélé, au cours des dix dernières années, toute sa complexité. La gestion anticipée des ressources humaines s'est imposée comme un enjeu économique et social essentiel. Tout ceci devait conduire le chercheur à élaborer de nouvelles méthodes, à préciser son approche du sujet, à modifier son rapport au terrain, enfin, à se situer comme partenaire dans cette grande aventure qu'est la conduite du changement.

1. L'ÉTUDE DES EMPLOIS ET DE LEUR ÉVOLUTION

Les recherches récentes ont, par leur cumul, mis en évidence les facteurs d'évolution des emplois ; ils sont multiples et en interaction. Ainsi les études de l'impact des nouvelles technologies ont en général dû élargir leur questionnement initial et prendre en compte les choix organisationnels ; c'est toute la période que l'on pourrait qualifier de "socio-technique" (cf. la production sociologique dominante des années 70). Plus récemment (fin des années 70 et années 80), les études abordant le même thème ont mis en évidence l'impact d'autres facteurs comme les choix en matière de gestion des ressources humaines mais aussi l'impact de l'intervention de la main-d'oeuvre elle-même, tant au niveau individuel, par la manière dont chaque individu modèle son poste - il est de plus en plus admis qu'une marge de jeu existe de fait, même dans les organisations très prescrites (cf. la notion de travail réel opposé au travail prescrit des ergonomes) - qu'au niveau collectif comme l'ont mis en évidence les études sur la constitution des groupes professionnels ou sur l'identité professionnelle (ZARIFIAN, 1983). On peut qualifier cette dernière période de "socio-productive".

S'ils doivent prendre en compte les facteurs multiples contribuant à la définition des emplois et leur interaction, **les gestionnaires en ressources humaines ne peuvent éviter de se référer au contenu des emplois et à leur évolution pour finaliser leurs actions.** Lors du séminaire organisé à Berlin par le programme européen Eurotecnet et qui rassemblait, sur le thème de la bureautique, des responsables de projets de formations innovantes aux nouvelles technologies ou à l'aide des nouvelles technologies, le constat était fait du handicap d'une connaissance insuffisante des emplois visés. Plus largement, la demande d'apport

méthodologique émane très fortement des gestionnaires de ressources humaines en entreprise à la recherche des références pertinentes pour engager leurs actions de formation, ouvrir l'éventail des mobilités possibles à des salariés dont les effectifs diminuent de façon importante, savoir définir l'offre d'emploi de façon à susciter les "bonnes" candidatures et enfin situer les individus vis-à-vis des exigences réelles des emplois actuels et futurs. Sur le plan géographique débordant l'entreprise, au niveau local, régional ou national, le même type de question se pose également, tant pour définir les formations utiles aux demandeurs d'emploi que pour aider ceux-ci dans leur orientation. Tous ces problèmes revêtent une acuité particulière pour la main-d'oeuvre dite de bas niveau de qualification.

Dans le contexte économique actuel qui impose rigueur et innovation, les ressources humaines se révèlent être un point d'appui incontournable pour l'entreprise qui doit engager une stratégie de pilotage du changement quasi continue. C'est là un constat largement partagé reflété par deux termes clés : "**anticiper**" et "**compétences**". Il devient, en effet, d'autant plus important d'anticiper la gestion des compétences que :

- l'environnement est instable ;
- les repères traditionnels de définition des emplois deviennent caducs : les produits se renouvellent rapidement, les technologies évoluent sans cesse, l'organisation du travail vise la "flexibilité", et, enfin, les savoirs mobilisés sont sensiblement modifiés ;
- malgré les progrès de la science pédagogique, la formation des hommes exige toujours un temps minimum incompressible, nécessaire à tout apprentissage.

Ce problème concerne également l'Etat dans sa mission directe de formation professionnelle initiale et continue comme dans le choix des actions de soutien ou d'incitation en ce domaine. Il concerne tous les organismes intermédiaires intervenant sur le marché comme les organismes de conseil publics ou privés, les organismes de formation continue.

Un emploi résulte toujours d'une rencontre entre des facteurs multiples et souvent interdépendants (processus de production dans ses aspects technique et organisationnel, fonctionnement du marché du travail interne et externe, système de formation, stratégies individuelles et collectives... pour citer quelques grandes catégories). L'objet même d'investigation est difficile à définir, comme en témoignent les bilans qui jalonnent la recherche en ce domaine et dont les titres sont fort significatifs :

- *La qualification du travail, de quoi parle-t-on ?* Commissariat général du Plan. La Documentation française, 1978.
- *L'emploi, enjeux économiques et sociaux.* Colloque de Dourdan, 1980. Groupe de Sociologie du travail, Editions Maspéro, 1982.
- *Changements techniques et qualification. Vers une nouvelle productivité ?* Commissariat général du Plan. La Documentation française, 1984.
- *De la qualification à la professionnalité.* Colloque de Nantes, 1986. Numéro spécial de *Sociologie du travail* 1/87 (C. DUBAR, faisant la synthèse du colloque, intitule sa conclusion : "L'approche sociologique de la qualification à la recherche d'une articulation totalisante", p. 12).
- *L'introuvable relation formation-emploi.* Un état des recherches en France/sous la direction de L. TANGUY ; ministère de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, Programme mobilisateur Technologie, Emploi, Travail. Paris, Documentation française, 1986.

En un domaine aussi lourd d'enjeux sociaux et économiques, ne faut-il pas **se référer explicitement au champ d'action que l'on souhaite informer**, par exemple la formation et l'orientation, ou plus largement la gestion prévisionnelle des emplois (GPE) ? Outre la difficulté à construire un objet d'étude, plusieurs raisons incitent en ce sens :

- cela permettrait d'éviter l'impasse d'un découpage où les règles d'appartenance institutionnelle l'emportent sur le sujet même de la recherche (DURAND, 1987) ;
- on n'étudie pas le contenu des emplois de la même manière selon les objectifs poursuivis (TERSSAC, 1990), par exemple pour informer :
 - les partenaires qui ont à négocier les classifications,
 - les formateurs qui ont à définir les besoins de formation,
 - les pédagogues qui ont à connaître les processus d'apprentissage,
 - les conseillers d'orientation qui ont à faciliter les choix de formation et l'élaboration des projets professionnels individuels,
 - les concepteurs d'équipement afin d'aménager un interface homme-machine qui facilite l'apprentissage du mode opératoire et assure le maximum de sécurité et de fiabilité humaine,
 - ou encore les organismes étatiques qui ont à envisager des mesures d'impulsion ou d'incitation pertinentes sur le plan social et pour l'économie du pays (Délégation à l'emploi, Délégation à la formation professionnelle),
- une demande d'apports méthodologiques et de connaissances émane fortement des différents responsables de gestion en ressources humaines.

Dans un contexte de changement rapide - qui s'effectue souvent à travers le quotidien, et dans lequel les choix implicites se révéleront, à terme, lourds de conséquences sociales -, le chercheur élabore **des concepts et méthodes qui fondent une meilleure connaissance des changements en cours et doit mettre en évidence les possibilités de choix** (en matière d'organisation, de gestion des ressources humaines, de définition d'emploi, etc.) ; il est ainsi amené à **clarifier les enjeux sociaux** (DEMAILLY, 1987), il se trouve, de toute façon, impliqué dans le changement qu'il ne se contente plus de décrire *a posteriori* comme il a pu être de tradition dans les sciences sociales et en particulier dans la sociologie du travail.

Aussi **d'emblée, nous situerons notre propre recherche, non seulement par son sujet mais également par le champ d'action que nous souhaitons éclairer, celui de la GPE**. Essayons de préciser qu'elle est l'attente et en quoi les méthodes que nous maîtrisons précédemment se révèlent insuffisantes.

2. LA REMISE EN CAUSE DES REPÈRES TRADITIONNELS

Nous sommes confrontés à la fois à des facteurs de changement multiples et à un rythme rapide d'évolution, comment, dès lors, appréhender les emplois et leur devenir ?

Tant que l'organisation du travail était relativement stable et fondée sur :

- le découpage fonctionnel de l'entreprise en mono-fonctions relativement étanches ;
- le découpage séquentiel du processus de production et des procédures ;
- une organisation basée sur la spécialité technique et le principe de hiérarchie ;

l'activité professionnelle était aisément repérée. Elle s'analysait au regard de :

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

Le champ d'activité d'un emploi ainsi délimité dans sa dimension technique et dans sa "responsabilité" pouvait être décomposé en modes opératoires considérés comme des objectifs pertinents de formation professionnelle initiale et continue. Les repères étaient relativement stables et faciles à saisir. Le système de formation professionnelle présentait lui-même une certaine résonance avec l'organisation du système de production. Cette approche, dominée par le point de vue organisationnel classique ou taylorien, reste abstraite.

Les années 60, puis le début des années 70, ont été dominées par l'approche dite socio-technique. Les chercheurs, interpellés sur le thème des changements techniques et de leurs incidences, révélaient une marge de choix organisationnels : les mêmes équipements étaient mis en oeuvre selon des modalités organisationnelles diverses. Le Répertoire Français des Emplois prenait en compte cette marge de choix organisationnels. En effet, l'analyse, menée de façon transversale à différentes entreprises ou dans différentes unités d'une même entreprise, révélait des variations concrètes autour d'un "noyau dur" d'activité. La notion d'emploi-type prenait en compte cette variabilité traduite par la rubrique "*peut aussi...*" pour l'étude d'emplois "semblables". De leur côté, les ergonomes ont dégagé les écarts existant entre le travail prescrit et le travail réel, ils démontraient même que ces écarts étaient nécessaires et indispensables au fonctionnement d'un système de travail (MERCHERS, TROUSSIER, 1988 ; DADOY ET ALII, 1990).

Ainsi, progressivement l'interrogation déterministe était remise en cause. Plus globalement s'effectuait une prise de conscience de l'interdépendance des univers représentés par l'école, le marché, l'entreprise dont témoigne la note de bilan de novembre 78 (CEREG, 1978) sur "*Ce que l'on sait aujourd'hui du travail dans ses relations avec la formation, les acquis scientifiques après sept années d'activité du CEREG*". Des études comparatives internationales mettaient en évidence les formes particulières que prend cette interdépendance dans les différents pays et parlent de phénomène "sociétal" (MAURICE, SELLIER, SILVESTRE, 1982).

La fin des années 70 et les années 80 marquent une rupture dans la définition des emplois. Les facteurs de changement, dans leur globalité, sont à peu près toujours les mêmes : évolution des produits et des marchés, des technologies, des modes de gestion, de l'organisation, du système de formation. Soulignons que le dynamisme des groupes professionnels, peu ou mal pris en compte, s'est révélé un facteur important lors des études de l'impact de nouvelles technologies (MANDON, RANNOU, 1984). **La nouveauté réside à la fois, dans le rythme de renouvellement des facteurs de changement et, surtout, dans leur articulation réciproque, la façon dont l'entreprise joue sur cette articulation, et l'on peut dire que nous sommes passés au cours des dernières années d'une organisation sociotechnique à une organisation socio-productive.**

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.

"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 redéfinir conjointement un système cohérent, socio-technique ou socio-productif. 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" (ROY ET ALII, 1985).

Si, elle n'est pas encore maîtrisée dans les pratiques, cette combinaison des facteurs de changement est un constat maintenant largement partagé. Dans le rapport remis au ministre chargé de la formation professionnelle, en 1985, P.-L. MARGER note un aspect du même thème :

"... Il faut insister sur le fait qu'une part importante des évolutions prévisibles correspond aussi bien aux facteurs technologiques qu'aux mutations des conditions de leur mise en oeuvre dans les entreprises. Les contraintes internationales conduisent à considérer davantage qu'auparavant la qualification de la main-d'oeuvre comme un atout de compétitivité. Les gains de productivité recherchés par les entreprises dépendent, pour une large part, de la capacité des salariés à gérer les innovations technologiques".

Dans un rapport réalisé à la demande du CEDEFOP (1), dans le domaine particulier des emplois de bureau, nous soulignons, pour notre part, les possibilités de choix ouvertes à l'heure actuelle, tant en organisation qu'en gestion des ressources humaines, et au sein desquelles toute orientation implicite ou explicite se révélera importante par ses conséquences sur l'évolution des emplois et de la qualification au cours des prochaines années. Nous indiquons en particulier, des possibilités de choix organisationnels tant en matière de centralisation, décentralisation (décision, contrôle, place des activités auxiliaires, externalisation), de diffusion, parmi les différentes catégories du personnel, des préoccupations d'amélioration des performances, de suivi de gestion, des démarches participatives et de l'incitation à l'innovation, qu'en matière de pratiques de gestion des ressources humaines : miser ou non sur le personnel en place, segmenter ou non les emplois en termes de spécificité par rapport au domaine de l'entreprise et traduire cette segmentation en termes de statuts, limiter les actions de formation aux adaptations ou aux promotions immédiates, investir sur le potentiel des personnes.

Il est probable que la France a des efforts particuliers à faire dans la recherche d'une cohérence entre de nouveaux choix organisationnels et la gestion des ressources humaines. Les décennies précédentes ayant été marquées par la dominance de la spécialisation et de chaînes hiérarchiques longues, comparativement à d'autres pays (MAURICE, SELIER, SILVESTRE, 1982).

Ainsi, l'ensemble des repères que nous avons coutume d'utiliser pour identifier les emplois ont perdu leur pertinence. L'activité professionnelle reflète l'environnement mouvant, complexe, et devient instable et évolutive. De nouveaux modes de mobilisation de l'intelligence de l'homme au travail émergent des tâtonnements, du pragmatisme, comme de pratiques plus formalisées. Les savoirs mobilisés n'ont pas toujours leur écho dans le système actuel de formation professionnelle. Un emploi ne saurait désormais être appréhendé, de façon suffisante pour le GRH, à partir de son positionnement sur un processus et de ses liens

(1) Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle (CEDEFOP), Bundesallee 22 - D 1000 BERLIN 15.

hiérarchico-fonctionnels. Il serait illusoire de vouloir déduire à partir de ces seuls repères les savoirs mobilisés.

L'analyse doit considérer, certes, les attributions et la technicité correspondant au domaine d'intervention, aux outils et méthodes mises en oeuvre, et qui demeurent essentiels, mais elle doit prendre en compte, également, les éléments non techniques que la personne au travail associe étroitement dans ses démarches et ses recherches de solutions, par exemple :

- la cohérence des interventions complémentaires : l'activité individuelle s'inscrit le plus souvent dans un réseau de relations et de communication complexe (élargir et approfondir la notion de liens hiérarchico-fonctionnels) ;
- la rigueur de gestion, le respect d'objectifs, la recherche d'améliorations portant sur le produit, les procédés, l'organisation. Ces préoccupations sont de plus en plus diffusées par des pratiques diverses dans toute l'entreprise, aux différentes catégories de personnel (information, projet d'entreprise, cercles de qualité...) et tendent à être partie intégrante des démarches mises en oeuvre dans le travail quotidien.

3. LES PROBLÈMES ACTUELS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les difficultés actuelles, rencontrées aussi bien par les gestionnaires relevant de l'Etat, de l'entreprise, d'un organisme "intermédiaire" intervenant sur le marché du travail ou sur la formation continue, que par les individus eux-mêmes, peuvent se résumer par une insuffisance méthodologique en trois domaines :

- ① la connaissance des emplois et de leur évolution;
- ② l'appréciation des individus et de leurs possibilités,
- ③ l'exploration des moyens d'action pour développer ces possibilités.

En outre, l'articulation de ces trois domaines pour une conduite maîtrisée du changement est insuffisante.

En effet, la connaissance des emplois et de leur évolution constitue pour le gestionnaire, la base indispensable, ce qui ne veut pas dire que la gestion soit subordonnée à une démarche mécaniste. C'est, au contraire, par une meilleure connaissance des articulations entre les trois domaines précités que pourra s'effectuer au mieux la conduite du changement. En ce qui concerne l'appréhension des emplois et de leur évolution, on constate un manque de savoir-faire méthodologique adapté au contexte actuel, tant pour le recueil et le traitement des informations que pour la capitalisation et l'exploitation des données existantes (MANDON, 1988a). En ce qui concerne la connaissance des individus et de leurs possibilités : que faut-il connaître de l'individu pour déceler ses potentialités, et les conditions favorables au développement et à la mobilisation de celles-ci. Comment aborder la question de l'évaluation des individus ? En ce qui concerne les moyens d'action, un investissement important est à faire en liaison avec les deux domaines précédents, en particulier dans le champ pédagogique, dans la conception

des outils et des organisations, dans les techniques de management comme l'adoption de démarches participatives et, bien sûr, dans les pratiques relevant habituellement de la gestion du personnel (recrutement, mobilité professionnelle ou cursus).

Or, pour les entreprises, la gestion des ressources humaines (GRH) devient un moyen essentiel pour mettre en oeuvre tous les leviers qui lui permettent de faire face à l'environnement actuel (investissement technologique, changement rapide de structures et d'organisation, innovation...). La GRH doit être réactive et anticipatrice. Il ne s'agit plus de recruter, de former, de déplacer une personne en vue d'un poste ou d'un emploi stable, ou d'une filière prédéterminée, mais en vue de situations nécessairement déformables. Parmi les termes clés actuels en matière de GRH, citons : "formation", "compétences", "mobilité", "potentiel".

On remarquera le relief pris par le problème de la mobilité professionnelle. Si les mouvements, nombreux en période de croissance d'effectifs, peuvent masquer des erreurs d'orientations, la diminution des possibilités d'évolution professionnelle en période de réduction d'effectifs doit être compensée par l'exploration des mouvements possibles entre emplois, tant pour satisfaire à l'objectif d'une gestion saine du point de vue économique que pour motiver le personnel en lui offrant quelque ouverture à la situation occupée. Un des objectifs de l'étude présentée ici est de faire apparaître les filiations entre emplois en termes de compétences.

En résumé, le gestionnaire des ressources humaines est confronté à de nouvelles données : en entreprise, traditionnellement, la GRH était réduite à l'administration des personnes en fonction d'emplois connus et relativement stabilisés ; elle doit être, désormais, gestion des compétences préparant à des emplois mal connus et évolutifs ; au niveau de la société toute entière le système éducatif doit préparer les élèves pour une vie professionnelle dont on ignore, au moment même de la formation, qu'elles en seront les caractéristiques précises. Les individus eux-mêmes sont amenés à concevoir les situations de travail à un moment donné comme instables et évolutives et à développer, en conséquence, non seulement des comportements d'adaptation mais aussi des comportements de préparation, d'anticipation.

Il importe donc de saisir tout élément significatif des évolutions en cours, d'appréhender les différents facteurs de changement et **de lire, dans ce qui est observé, les enclenchements ou mouvements qui se dessinent**, de manière à mettre en place les conditions les plus favorables pour une conduite maîtrisée du changement.

4. PRENDRE EN COMPTE LA DYNAMIQUE DES EMPLOIS

Les études que nous avons menées sur les incidences de la bureautique ont montré qu'**au-delà des changements par ruptures** aisément repérables (par exemple : un nouvel équipement, de nouveaux produits, une modification d'organigramme), **l'évolution de l'activité et de la configuration des emplois s'effectue en grande partie à travers le quotidien**. Ceci est particulièrement vrai lorsque les NTI (Les Nouvelles Technologies de l'Information) entrent en jeu. En effet, celles-ci ont la caractéristique, par rapport aux équipements électromécaniques, d'offrir, pour un problème technique donné, un choix de solutions. Aussi, élargir le champ d'application des NTI dans son propre domaine d'activité, trouver une meilleure façon de faire, "un plus court chemin" pour une application déjà engagée, constituent une sorte de spirale sans fin dans laquelle s'engagent nombre d'utilisateurs directs

et indirects, emportés à "demander toujours plus à la machine" et, même, à solliciter les constructeurs quant aux possibilités techniques à explorer. Les utilisateurs deviennent ainsi acteurs vis-à-vis de la technique elle-même (ALTER, 1987 ; MANDON, 1988).

En fait, et bien au-delà de la seule évolution induite par l'appropriation des techniques, les emplois se repositionnent les uns par rapport aux autres, les rôles se recomposant en grande partie à travers la manière dont l'individu occupe son emploi dans le quotidien (1). Ceci devient particulièrement visible pour les emplois nouvellement créés, comme les emplois de coordination et d'animation qui prennent des formes différentes selon la manière dont leurs titulaires les conçoivent. Un exemple d'emploi étudié dans ce rapport illustre tout à fait ce propos (cf. la description de l'ETED "facilitateur de changement" dans MANDON, 1991).

Le problème méthodologique posé est que, d'une façon générale, nous nous trouvons le plus souvent face à des situations instables, évolutives et dont il nous faut rendre compte. Cela demande un rapport approprié au terrain, une démarche d'ensemble itérative, caractérisée sur le plan synchronique, par une technique particulière de cadrage, d'échantillonnage, d'écoute attentive, de validation, démarche précisée dans les chapitres suivants, et, sur le plan diachronique, par un suivi, une "veille", à travers la capitalisation des études menées mais aussi à travers les échanges maintenus tant avec les opérationnels qu'avec la communauté des chercheurs en ce domaine.

Faire de la prospective, n'est-ce pas d'abord faire une analyse perspicace du passé et du présent ? Nous nous attachons à révéler les mouvements émergents, à pointer les zones de choix, à faire apparaître ainsi les enjeux.

En ce sens, nous apportons une information complémentaire à d'autres approches prospectives, par exemple les études de marché, la veille prospective des évolutions techniques, les statistiques démographiques.

Par ailleurs, les pratiques de mobilisation sociale (par exemple, le projet d'entreprise et, plus généralement, les démarches participatives) commencent à être relativement bien contrôlées sur le plan des techniques qui leur servent de support (schéma directeur, techniques d'animation, réflexion par scénario, etc.), mais les formes outillées sur lesquelles elles s'appuient peuvent escamoter les questions de fond. Signalons **deux moments critiques** pour ces pratiques, ce qui permettra d'ailleurs de situer notre propre apport.

① **La distinction des possibilités de choix et des contraintes incontournables.** La propension est forte à maintenir le primat des techniques car notre raisonnement en est fortement imprégné depuis des décennies, cependant ces dernières années ont marqué quelques progrès en faisant remonter vers l'amont la zone des possibles. Par contre, la question devient plus délicate lorsqu'il s'agit des données économiques et stratégiques à prendre en compte, soit par exemple les grandes orientations de l'entreprise en matière de marché, en

(1) L'emploi comprend donc une "élasticité" (terme que nous définirons plus précisément au chapitre I), ce qui permet à son occupant de lui donner un contenu à sa mesure. Cette "élasticité" est, bien sûr, limitée par différentes contraintes (définition de base de l'emploi, composition et fonctionnement du collectif de travail, style de management). Cependant, le principe de l'emploi à la mesure de son titulaire est prôné par certaines entreprises, on pourrait même parler de mode à ce propos, mode sur laquelle se greffent une multitude de tâtonnements comme l'individualisation des salaires... Mais notre propos dans ce rapport se limitera à notre objet d'étude qui consiste à appréhender le mouvement de déformation et d'évolution des emplois.

matière de structure et de place laissée à l'externalisation, mais aussi en matière d'organigramme, de structure de qualification, etc. (RIBOUD, 1987).

Dans cet ordre d'idées, remarquons que la présentation de scénarios deviendrait intéressante si elle s'appuyait sur une bonne connaissance de l'éventail des possibles, éventail dont une large part est déjà manifestée dans les mouvements observables. S'en tenir aux spécifications techniques et organisationnelles des spécialistes en ce domaine réduit considérablement ces démarches et surtout les rend tout à fait illusoirs sur le plan social et probablement économique.

② **La mise au point des notions et des définitions de base**, telles que "compétence", "métier", "emploi-type"... Cette mise au point est indispensable dans toute démarche mobilisant des partenaires d'origines diverses, aux objectifs variés et possédant des connaissances spécifiques. **Sur quoi doit porter le consensus et à quel moment doit-il intervenir dans une démarche GPE ?** Prenons l'exemple de l'établissement d'une nomenclature d'emplois dans le cadre d'une GPE : si le repérage des emplois existant dans une entreprise s'effectue par la production immédiatement consensuelle d'un groupe de travail composé des hiérarchiques des différents services, le risque est fort d'obtenir une définition moyenne, appauvrie, qui ne corresponde à aucun des cas concrets. Dès lors, peut-on raisonner sur les emplois ainsi identifiés ? Le consensus pourrait aussi être obtenu sur la restitution additionnelle de l'existant où chacun se retrouve et se situe. Là est posée la question méthodologique du niveau d'analyse et de synthèse satisfaisant, à la fois, aux exigences de pertinence et donc de précision, et les exigences de maniabilité et d'acceptabilité sociale.

5. LE CAHIER DES CHARGES D'UNE MÉTHODE D'ANALYSE DES EMPLOIS

Compte tenu de ce qui précède, quel est le cahier des charges d'une méthode d'analyse des emplois pertinente aujourd'hui, à la fois pour enrichir la connaissance sur le sujet de l'évolution des emplois et pour proposer des références exploitables en GPE ?

Une méthode d'analyse des emplois, pour être pertinente par rapport au contexte actuel et selon notre champ de préoccupation, doit :

① **Révéler les compétences mises en oeuvre, et restituer leur aspect dynamique**, plutôt que de rendre compte du découpage de l'activité en modes opératoires. Attachons-nous à ce terme de "compétence", il se manifeste comme l'objet à gérer, intermédiaire entre :

- les postes ou situations de travail, déformables, fortement évolutifs (concrétisation d'une organisation flexible et engagée dans une recherche perpétuelle de meilleure efficacité) ;
- les individus, réserve de connaissances et de capacités à mobiliser et à développer (potentiel).

Il importe donc de **donner une définition opératoire au terme "compétence" rendant compte du rapport entre les hommes (leurs savoirs) et les emplois découpés par l'organisation (postes).**

② **Proposer une unité emploi de référence exploitable par le gestionnaire.** Cela suppose une technique de maillage des situations individuelles et un vocabulaire descriptif, à la fois précis et dégagé du cas particulier (ici se pose le problème du niveau d'analyse).

Cette unité doit déboucher sur un positionnement relatif des emplois qui soit significatif des filiations possibles en termes de compétences et, donc, qui puisse servir de référence aux itinéraires possibles des personnes, comme aux filières de mobilité à instituer par les entreprises.

Elle doit également tenir compte du caractère fortement évolutif des situations actuelles, ce qui exclut toute conception figée de cette unité. C'est ainsi que la notion emploi-type élaborée lors des années 70 avec le Répertoire Français des Emplois doit évoluer.

Nous conviendrons de désigner "Emploi-Type Etudié dans sa Dynamique", ou "ETED", l'unité emploi de référence obtenue, qui regroupera les situations individuelles suffisamment proches pour constituer dans leur globalité une unité de gestion collective, c'est-à-dire sur laquelle puisse s'engager une réflexion prospective en termes qualitatifs et quantitatifs.

La formalisation de l'ETED doit être telle :

- que différents ETED analysés puissent être positionnés les uns par rapport aux autres en termes de filiation de compétences ;
- que les différents partenaires et acteurs disposent d'un moyen pour communiquer et gérer ;
- que la connaissance apportée sur les emplois permette de raisonner de façon prospective et que puissent s'y greffer des estimations chiffrées.

③ Les concepts et notions utilisés, la démarche mise en oeuvre doivent permettre **la transférabilité de la méthode** à différents types d'emploi et sur différents champs d'investigation : entreprise, branche, bassin, etc.

*

* *

La méthode proposée vise à satisfaire ce cahier des charges. Le rapport présente successivement les concepts et notions sur lesquels se fonde la méthode ainsi que la démarche adoptée, les techniques utilisées (chapitre I). L'illustration est donnée par la restitution de l'expérimentation qui a permis d'affiner la méthode (chapitre II) et surtout d'aller de l'analyse des situations individuelles à la construction des ETED. Des propositions de présentations standardisées des résultats font l'objet du chapitre III. En conclusion, un bilan sera fait des apports et des conditions de développement de la méthode.

Pour alléger ce rapport à vocation méthodologique, les résultats présentés au chapitre III sont développés sur un ETED choisi comme exemple. L'ensemble des ETED identifiés lors de l'expérimentation sont présentés dans la collection Document de travail éditée par le CEREQ (MANDON, 1991) : *l'emploi-type étudié dans sa dynamique ETED - Exemples de dossiers descriptifs : Emplois de l'administration commerciale* (titre provisoire).

Liste des sigles utilisés

AGM	-	Agent de Gestion Machines
BIP	-	Bureau Informatique et Planning (mouvements machines)
CAF	-	Chef Administration Finance
CDT	-	Chef de Service Technique
CDV	-	Chef de Vente
CGAC	-	Chef de Groupe Administration (Commercial ou client)
CGR	-	Chef de Groupe Recouvrement
COL (*)	-	Choix d'Organisation Local
DSBI	-	Division des Systèmes Bureautiques et Informatiques
DOS	-	Direction de l'Organisation et de la Simplification
EAC	-	Employé d'Administration Commerciale
EOP (*)	-	Extension donnée par la Personne
FDV	-	Force de Vente
GE	-	Grandes Entreprises
GP	-	Grand Public
NTI (*)	-	Nouvelles Technologies de l'Information
PRV	-	Prime Rémunération Variable
RAA	-	Responsable Administration Agence
RI	-	Réseau Indirect
S (*)	-	Désigne l'entreprise terrain d'expérimentation
SAC	-	Secrétaire d'Administration Client
SAV	-	Secrétaire Après Vente
SDV	-	Secrétaire de Vente
T	-	Technicien
TA (*)	-	Technicien Administratif
TE (*)	-	Titulaire de l'Emploi
TGE	-	Tarif Grande Entreprise

(*) Sigles proposés pour l'étude, les autres sigles sont couramment utilisés dans l'entreprise et font partie d'un glossaire établi.

CHAPITRE I

LA MÉTHODE PROPOSÉE

C'EST une conception dynamique de l'activité que nous proposons. Pour en souligner l'importance et pour la démarquer des conceptions antérieures de l'emploi-type plus statique (RFE), ou opposant les situations fortement évolutives au principe même d'emploi-type, (cf le dossier professionnel sur les emplois de l'informatique : ADI et alii, 1986, 1987) nous conviendrons d'appeler l'unité obtenue : ETED - Emploi-Type Étudié dans sa Dynamique.

En effet, loin d'une conception normative considérant un noyau d'activité permanent autour duquel se grefferaient quelques variantes "épidermiques", **l'ETED comprend l'activité comme essentiellement variable, déformable, évolutive**, à la rencontre de l'entreprise, contrainte par l'environnement, faisant ses choix de management et, du personnel, agissant comme ensemble d'individus, de groupes, de collectifs, avec leurs savoirs, leurs attentes, leurs propres stratégies.

Pour l'entreprise, considérée comme une entité socio-productive, l'emploi se révèle être à la fois un espace d'adaptation à l'environnement et un espace de développement des compétences. L'emploi est dynamique et doit être appréhendé dans son mouvement.

• Définitions

Les compétences sont comprises comme connaissances, qualités et capacités en action. L'analyse appréhende les compétences par le triptyque : attributions, démarches, savoirs. L'activité est lue dans ses démarches, c'est-à-dire que l'ensemble des éléments pris en compte par le titulaire d'emploi pour analyser et choisir la solution adaptée au problème qu'il a à résoudre, est mis en évidence et, par là, les dimensions techniques et non techniques de l'activité. Les dimensions de base proposées (technicité, relation-communication, contribution aux performances) sont à balayer quel que soit l'emploi analysé, car elles font de plus en plus partie intégrante de l'activité quotidienne de chacun alors que dans les phases organisationnelles précédentes, tayloriennes ou socio-techniques, elles étaient en grande partie prises en charge par le fonctionnement organisationnel et la hiérarchie. **La "finalité" de l'action est celle qu'explique le titulaire de l'emploi dans sa façon d'analyser et de choisir la solution adaptée au problème à résoudre.** L'extension du champ d'activité comprend la charge de travail et le repérage des points de complémentarité avec les autres intervenants, ce repérage peut être considéré comme une indication d'autonomie. **La variabilité de l'emploi** reflète l'incidence de facteurs liés à l'environnement (par exemple, le type de clientèle, le choix

local d'organisation, la composition du collectif de travail), **l'élasticité de l'emploi** correspond à l'extension que peut prendre l'emploi selon la façon dont le titulaire occupe cet emploi. **La variabilité et l'élasticité d'un emploi sont considérées comme expressions fondamentales des situations de travail et indispensables à l'adaptation des organisations comme au développement des compétences.** Et c'est parce que le travail se définit comme tel que le management des compétences prend toute son importance. Le contexte peut apparaître de ce point de vue comme source de difficultés, il ouvre aussi la palette des moyens d'action possibles en gestion des ressources humaines (GRH).

L'unité ETED regroupe les situations individuelles qui présentent une spécificité par les grandes attributions de base, les démarches mises en oeuvre et la finalité prise en compte par le titulaire de l'emploi. La variabilité interne et l'élasticité de l'emploi-type peuvent être importantes, elles conduiront à moduler les actions développées auprès des individus, mais elles ne remettent pas en cause l'entité lorsqu'il s'agit de raisonner, de façon prospective, en termes d'emplois, ou de définir de grandes orientations, c'est, en ce sens, une unité de gestion collective.

● **Apports spécifiques**

Cette manière d'appréhender les emplois permet, en particulier, de :

- présenter l'ETED comme une plage d'activité, comme un espace de développement des compétences dans lequel sont repérés des seuils d'évolution ;
- positionner les ETED les uns par rapport aux autres en termes de filiation de compétences. L'analyse proposée permet de lire le "passage" d'un ETED à l'autre en termes d'étirement, de palier, de transfert ou de rupture des compétences mises en oeuvre (MANCEL, 1988) ;
- suivre l'évolution des emplois, repérer les emplois en émergence. Il ne s'agit pas ici de se cantonner aux emplois stabilisés mais, au contraire, de considérer l'emploi-type dans son propre mouvement d'évolution, dans sa dynamique.

● **Exigences de la démarche**

La forme normalisée des résultats ne doit pas masquer les phases amont de mise en oeuvre de la méthode. La réalisation des fiches constituant les "dossiers compétences" suppose, au préalable, que se soit déroulée la mise en oeuvre de la méthode proprement dite avec sa phase de recueil d'information, d'analyse et de traitement. Quelle information recueillir et auprès de qui ? Comment en faire l'analyse ? Comment la traiter pour "construire" les résultats recherchés, c'est-à-dire les ETED avec mise en évidence de leurs compétences spécifiques et de leur dynamique ?

La phase de recueil d'information est essentielle, elle suppose une bonne compréhension du problème posé au départ, une adaptation à chaque cas en termes de repérage des interlocuteurs, d'échantillonnage de la population à interviewer sur son activité, de modalités à adopter pour ces interviews, etc. Les fiches proposées ici pour présenter les ETED identifiés ne peuvent, en aucun cas, être utilisées comme guide d'entretien. De l'information brute de départ à la présentation des résultats sous la forme indiquée par les fiches, s'effectue un travail bien particulier d'analyse et de synthèse qui fait partie intégrante de la méthode proposée.

La méthode ETED se situe dans le prolongement du Répertoire Français des Emplois (RFE) conçu au début des années 70. Elle tient compte des études de l'impact des nouvelles

technologies de l'information, des études internationales citées supra, de l'analyse des besoins exprimés par les gestionnaires en ressources humaines (MANDON, 1986). Les échanges suivis entre le CEREQ et ses utilisateurs conduisaient à remettre en cause les notions et critères d'analyse retenus par le RFE et, en particulier, la définition de l'emploi-type, les critères de regroupement. Par contre, le principe même d'une description systématique des emplois n'est pas remise en cause, le RFE reste encore un des produits les plus demandés au CEREQ.

Aussi avons-nous choisi de rappeler les fondements du RFE afin de situer notre approche, les concepts et notions proposés, lesquels empruntent, souvent, un vocabulaire utilisé par ailleurs avec des significations différentes (1). Nous rappellerons rapidement les objectifs et les principes qui ont guidé l'identification et les descriptions des emplois dans le RFE, puis, dans le dossier professionnel qui a actualisé, en 1986, le Cahier n° 6 du RFE, consacré aux emplois de l'informatique. Les principales notions et concepts de la méthode ETED seront ensuite présentés ainsi que la démarche et les techniques de mise en oeuvre.

1. LE RÉPERTOIRE FRANÇAIS DES EMPLOIS (RFE) UNE CONCEPTION DES ANNÉES 70, UN OUTIL ENCORE INÉGALÉ DANS SON EXHAUSTIVITÉ ET SA FORMALISATION

Le RFE, par la "création et l'organisation d'une information systématique sur les situations de travail, répondait à deux objectifs complémentaires et indissociables ; améliorer la connaissance de la réalité du contenu du travail et élaborer à partir de celle-ci un outil qui permette de mieux répondre aux problèmes individuels de choix professionnels d'activité ou de formation.

C'est dans ce but que le Répertoire Français des Emplois a été entrepris à partir de 1974. Ce répertoire cherche à connaître le contenu des emplois en partant de la description systématique des situations de travail dans les entreprises ou les administrations à partir d'informations recueillies sur les lieux de travail. Les résultats sont publiés dans les cahiers du Répertoire Français des Emplois, sorte de dictionnaire définissant de manière détaillée, sous forme d'articles, les emplois-types" (FOUBERT, 1976).

Le répertoire se situe tout à fait dans la période socio-technique (cf. supra introduction). Les emplois sont repérés par rapport aux grandes fonctions et, plus précisément, par rapport au processus sous-jacent à celles-ci, ainsi que dans la ligne hiérarchique. Le repérage est donc essentiellement *"hiérarchico-fonctionnel, (et) rend plus particulièrement compte de la structuration des emplois dans les grandes entreprises"* (SIMULA, 1986).

Les emplois sont ensuite décrits en termes de grandes attributions, elles-mêmes découpées en leurs modes opératoires selon l'enchaînement ou le déroulement des opérations. Cette description répond de façon détaillée et logique à la question : IL/ELLE FAIT QUOI ? COMMENT ? Le comment correspondant à une décomposition du geste ou de l'activité.

(1) Cf. Les méthodes d'évaluation largement diffusées en France (HUNOUT, 1987).

"Le Répertoire Français des Emplois est fondé sur l'observation (en fait sur les entretiens approfondis menés sur les lieux de travail et de façon individuelle avec les titulaires d'emploi et leur supérieur hiérarchique) et l'analyse systématique du contenu des situations de travail. Suivant la définition adoptée, qui s'inspire des apports de la recherche théorique, la situation de travail correspond à l'intervention d'un individu dans le fonctionnement d'une entreprise (ou organisation) considérée comme un système socio-technique... L'analyse (plus précise) des situations de travail cherche à mettre en évidence les modes de travail (méthodes, langages techniques) dominants, dans un ensemble de situations" (Présentation générale du RFE figurant dans chacun des cahiers).

L'unité adoptée, **"l'emploi-type, regroupe les situations de travail individuelles dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu"**. L'hypothèse sous-jacente à cette construction de l'emploi-type est que **"l'identité des modes de travail valait équivalence des capacités techniques et professionnelles effectivement utilisées par un individu pour occuper un emploi"** (Présentation générale du RFE).

De cette définition ressort l'importance de l'objectif assigné au RFE et qui consistait à fournir une information nécessaire à l'orientation et à la formation.

L'emploi-type restitué présente un noyau commun d'activité, et des variantes à la marge indiquées par la rubrique *"peut aussi"* ...faire ceci ou cela. Ce qui reflète assez bien la conception dominante dans les années 60-70, d'un travail fortement défini par l'organisation fonctionnelle et technique, avec une marge de jeu pour l'organisation sociale.

"Les emplois-types n'ont pas un contenu stéréotypé et normatif, ils admettent des variantes d'application mais ils regroupent l'ensemble des situations présentant des activités dominantes similaires d'un triple point de vue :

- *l'identité du champ d'intervention qui définit la place de l'emploi dans l'activité productive et le fonctionnement de l'entreprise ;*
- *la similitude des modes opératoires, c'est-à-dire à la fois des méthodes de travail et des conditions dans lesquelles elles sont mises en oeuvre compte tenu des nécessités techniques ou des impératifs d'organisation du travail ;*
- *la communauté du domaine de spécialisation défini par l'objet du travail et/ou la technique utilisée"*. (Présentation générale de chaque cahier du RFE).

Sur une période de dix ans, dix-huit cahiers ont été élaborés présentant 800 emplois-types à partir de l'analyse de 10 000 situations de travail individuelles. En 1985, l'ensemble des cahiers du RFE a donné lieu à une présentation synthétique sous la forme de deux cartes visualisant l'ensemble des emplois-types décrits, la carte n°1 étant consacrée aux emplois techniques et industriels, la carte n°2 aux emplois administratifs et des services (1). La structure de chaque carte renvoie à quelques critères de base permettant un repérage rapide des emplois et de l'activité sous-jacente. Chaque carte se présente comme un cercle dont les portions correspondent aux domaines professionnels et techniques et renvoie à un cahier du RFE : santé, transport-manutention, bâtiment et travaux publics..., un fond de couleur indique la

(1) Les cartes des emplois n° 1 et 2, issues du Répertoire Français des Emplois, sont diffusées par l'ANPE : Le Galilée, 4 rue Galilée, 93198/ Noisy-le-Grand CEDEX.

catégorie socioprofessionnelle, ingénieurs et cadres, agents de maîtrise et techniques, ouvriers, artisans, employés de la fonction publique. Sur ce fond, chaque emploi-type est représenté par un rectangle dont le code renvoie à la fiche détaillée du cahier du répertoire et dont la couleur indique la fonction, ou précise les activités d'exécution et de réalisation soit, par exemple : les fonctions de conception du produit, de préparation ou d'encadrement de la production, de contrôle et essais, ou encore les activités de transformation, de mise en forme, d'assemblage, de finition, les activités spécifiques, les activités artisanales (ces deux dernières séries d'exemples renvoient à la carte n°1).

Ce système permet de situer rapidement chaque emploi-type et surtout de faire apparaître sur quelques critères simples : fonction, type d'activité, des probabilités de proximité ; celles-ci sont à vérifier par la consultation des articles détaillés des cahiers du RFE.

Malgré l'intention énoncée et le souci de rendre compte d'une certaine variabilité, la formalisation des fiches emploi-type donne une image statique des situations observées. C'est probablement dans sa difficulté à rendre compte de situations de plus en plus changeantes que réside la limite majeure du RFE. Les derniers cahiers compensaient cette insuffisance par un développement plus important de l'introduction mettant en évidence les évolutions en cours (exemples la série des cahiers 14, tomes 1, 2, 3).

En 1985, le groupe chargé de remettre à jour le cahier du RFE portant sur les emplois de l'informatique est confronté à une forte évolution liée à la technique, au partage des fonctions au sein des entreprises utilisatrices, entre les informaticiens eux-mêmes et les utilisateurs, et plus globalement au partage des fonctions entre les entreprises utilisatrices et les fournisseurs de matériel et de logiciel (cf. le Dossier Professionnel sur les Emplois de l'Informatique, ADI et alii, 1986, 1987).

Il est alors décidé d'appréhender l'emploi, non pas sur une fonction de l'entreprise mais sur le processus informatique global, allant de la conception à la commercialisation, et la maintenance en passant par l'exploitation et l'application. Ce processus global recouvre en général plusieurs entreprises. Les emplois-types sont d'abord repérés par la ou les parts du processus auxquelles ils concourent, et largement par l'identité socioprofessionnelle qui se dégage de la pratique (recrutement, reconnaissance, c'est-à-dire appellation des emplois, classification et rémunération, niveau de formation).

Autrement dit dans ce dossier consacré aux emplois de l'informatique, l'emploi-type est situé dans un champ professionnel par ses grandes attributions et par son homogénéité socioprofessionnelle. Le mode de repérage proposé et l'importance donnée au critère d'homogénéité socioprofessionnelle sont largement influencés par l'objectif de ce dossier, réalisé à la demande de l'ANPE et visant une action d'information sur le marché du travail.

Ce choix conduit, entre autres, à ne rendre compte, sous forme d'emplois-types, que des emplois bien constitués, relativement stabilisés, reconnus : ceux que P. SIMULA dit appartenir au "noyau dur" des informaticiens, par opposition à la frange des "nouveaux métiers" fortement évolutifs et non stabilisés qu'il se refuse à traduire sous la forme emploi-type, selon lui trop normative et risquant de figer avant l'heure un phénomène en émergence.

Les emplois-types obtenus sont fortement agrégés, ils présentent, par contre, une grande variabilité interne qui correspond :

- aux cumuls d'attributions oscillant entre "un pôle de polyvalence et d'intégration fonctionnelle (et) un pôle de spécialisation étroite" (1) ;
- à l'objet travaillé (le système informatique, le système d'information, les applications...);
- à l'environnement technique et organisationnel (grands ou petits systèmes...);
- à l'identité socioprofessionnelle (niveau requis ou souhaité, catégorie socioprofessionnelle).

Le contenu d'activité est décrit en précisant, à partir de catégories préclassées, les étapes fonctionnelles et l'objet travaillé, c'est-à-dire par une réponse relativement agrégée à la question IL FAIT QUOI ? L'activité est située dans un type d'environnement technique et organisationnel. Les caractéristiques socioprofessionnelles sont indiquées dans leur diversité. Ainsi, la notion de variabilité interne se renforce permettant de rendre compte d'une "réalité multiforme" et non d'un "profil moyen".

L'option prise de privilégier le critère d'identité socioprofessionnelle, pertinente, pour un repérage et une information sur le marché du travail, devient inopérante, voire contradictoire, avec la nécessité de déceler les évolutions en cours, les mouvements émergents. Peut-être l'identité socioprofessionnelle, longue à se constituer, est-elle, actuellement, un repère de "permanence" comparé au contenu même de l'activité et des compétences mises en oeuvre ? (ZARIFIAN, 1987).

Ce dossier traduit la contradiction entre le maintien d'une description "normative" et le constat d'une évolution forte. Tout en se limitant aux emplois relativement stabilisés sur le plan socioprofessionnel, cette version de l'emploi-type accorde une place importante à la variabilité. A y regarder de près, les facteurs de variabilité interne des emplois-types décrits sont des facteurs en eux-mêmes extrêmement changeants et évolutifs ; mais ils n'ont pas été exploités en tant que tels dans les fiches emploi-type présentées. Ce dossier met en évidence le caractère multiforme d'emplois reconnus comme relativement stabilisés et par suite l'impossibilité de les traduire sous la forme normée de l'emploi-type telle que conçue pour le RFE. Ceci, cumulé aux résultats d'études menées par ailleurs (cf. *supra* Introduction générale), nous a amenés à considérer la variabilité non comme manifestation marginale, mais comme élément constitutif fondamental des emplois. Ainsi accepter l'emploi-type comme essentiellement variable et évolutif s'imposait comme une évidence de même que s'imposait la nécessité de centrer l'analyse du contenu d'activité, au-delà des attributions et des modes opératoires, sur la mobilisation des savoirs que l'on désigne par compétences. L'objectif d'apporter un outil utilisable dans le cadre de la GPE incitait à effectuer ce type de prolongement.

La question peut se poser de savoir si la période actuelle de changement intense est transitoire ou l'expression d'une nouvelle forme de fonctionnement appelée à se poursuivre. Dans l'immédiat nous n'aborderons pas cette question dans la mesure où, à notre connaissance, il paraît difficile de trancher. Aborder ce débat risquerait d'être stérile, nous nous limiterons à un objectif pragmatique de contribution à l'outillage de la GPE. Or, les méthodes précédemment décrites ne peuvent s'accorder avec une situation fortement évolutive. Le souci d'informer les gestionnaires en GPE oblige à une analyse de l'activité mettant en évidence les différentes dimensions de celle-ci (et non les seules dimensions techniques et relationnelles limitées aux aspects hiérarchico-fonctionnels), ainsi que les démarches déployées par les individus dans

(1) "Les emplois proposés prennent donc figure d'un compromis n'excluant ni des fusions éventuelles ni, surtout, des éclatements internes, en fonction des choix organisationnels des entreprises et des types de structures observées" (ADI et alii, 1986, 1987).

leur travail. Enfin, l'unité emploi, constituée après l'analyse, doit être pertinente et opérationnelle dans le champ de la GPE. Notre objectif consiste donc à apporter un moyen de connaissance des emplois et de leur évolution, et de fournir au gestionnaire des ressources humaines un outil de base pour une gestion anticipée des ressources humaines ; il n'est donc pas question de s'en tenir aux seuls emplois "*bien constitués, relativement stabilisés, reconnus*".

2. L'EMPLOI-TYPE ÉTUDIÉ DANS SA DYNAMIQUE - ETED

La construction renouvelée de l'emploi-type, proposée ici, pour être pertinente par rapport au champ de la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE), doit appréhender l'emploi dans sa perspective évolutive et dans ses exigences humaines. Autrement dit, il nous faut élaborer une unité emploi de référence, qui permette de raisonner sur un ensemble de situations particulières, la connaissance de tel emploi et de son devenir permettant d'envisager, dans leurs principes, les actions à mener en GRH. C'est en ce sens que nous parlons d'unité de gestion collective.

De plus "l'unité emploi" doit avoir une définition et un fondement analytique qui permettent d'établir des liens entre les caractéristiques des emplois et celles des individus pouvant les occuper. Elle doit donc permettre le passage à la gestion individuelle.

Citons quelques-unes des questions posées :

- de quelle façon évolue cet emploi ? Que va-t-il devenir dans les 18 mois, dans 3 ans, dans 5 ans ?
 - en termes d'effectifs ?
 - en termes d'exigences ?
- où se situe-t-il dans l'entreprise ?
- à quelle population correspond-il ? Quel est le glissement démographique naturel prévisible dans les 18 mois, 3 ans, 5 ans ?
- quelles sont les grandes orientations à adopter pour cet emploi, compte tenu de la connaissance que l'on a de l'environnement (marchés, techniques, produits, main-d'oeuvre) et des orientations stratégiques qu'adopte l'entreprise ? Quelles sont les grandes actions à envisager ?
- avec quels autres emplois présente-t-il suffisamment de proximité pour que puissent être envisagées des possibilités de passages et à quelles conditions ?

Il faut donc regrouper ou "mailler" les situations individuelles de façon pertinente par rapport à cet objectif (VOLKOFF, SAILLY, 1990). Les règles de ce maillage doivent être suffisamment claires pour que les unités obtenues soient homogènes, quels que soient la population étudiée et le champ d'investigation (famille d'emploi, établissement, bassin, branche, zone géographique), et quel que soit l'analyste.

Ce point est essentiel dans les résultats attendus de la méthode. En effet, à supposer qu'un ensemble d'emplois ait été analysé, tout traitement complémentaire qui s'y grefferait, aussi sophistiqué soit-il dans ses aspects informatique et mathématique, ne sera significatif qu'en

fonction de la pertinence de l'unité de base saisie. Seule, l'obtention d'unités homogènes permettra des comparaisons et, en particulier, le positionnement relatif des emplois en termes de filiations de compétences (ouvrir les possibilités de mobilité professionnelle est actuellement un des problèmes majeurs de la GRH).

Pour nous, cette partition ne peut, en aucun cas, être bâtie sur le seul consensus *a priori* d'un groupe de partenaires dont les sources d'information et les critères de regroupement ne sont pas clairement identifiés. En fait, c'est tout au long de la démarche proposée qu'est construite cette partition : lors du "cadrage" et de l'échantillonnage des unités à observer, lors des entretiens portant plus spécifiquement sur l'activité, lors de l'analyse et lors de la restitution-validation des résultats, comme le décrivent les points suivants de notre exposé.

Trois principes méthodologiques ont été adoptés :

- une approche de la population d'emplois à étudier qui tient compte des changements qui affectent cette population (cadrage 1er degré) et de la diversité des formes concrètes sous lesquelles se manifeste un emploi (cadrage 2ème degré, échantillonnage) ;
- un objet et des critères d'analyse qui éclairent l'articulation entre l'homme et l'organisation, c'est la raison pour laquelle notre analyse vise à cerner les compétences entendues comme savoir mobiliser des connaissances et des qualités pour faire face à un problème donné. Autrement dit, les compétences désignent les connaissances, qualités et capacités en action d'où les critères d'analyse proposés, centrés davantage sur les démarches que sur les attributions et faisant apparaître les différents savoirs mobilisés ;
- une unité emploi "ETED" fondée sur un regroupement correspondant à une spécificité des compétences mais acceptant une variabilité interne et une élasticité.

2.1. L'approche prospective

Celle-ci sera précisée lors de la présentation de la démarche. Rappelons, qu'outre la veille générale qu'entretient tout spécialiste en son domaine, l'aspect évolutif est abordé tout au long de l'étude, par la prise en compte des changements explicites comme des mouvements non identifiés qui se manifestent par la diversité des formes concrètes d'un emploi et à travers les modifications en cours de l'activité individuelle. Cela suppose qu'outre l'interview de spécialistes et de responsables, l'investigation s'intéresse aux organisations locales et aux situations individuelles particulières d'où le principe :

- ① du cadrage et de l'échantillonnage,
- ② d'entretiens individuels avec les encadrants directs et les titulaires d'emploi.

2.2. Les "compétences"

La définition que nous proposons pour **la notion de compétence, soit le savoir-mobiliser ses connaissances, capacités et qualités pour faire face à un problème donné ou les connaissances et qualités en action**, résulte à la fois, de l'analyse des discours des opérationnels et de la prise en compte des réflexions des chercheurs sur ce sujet (DADOY

et Alit, 1990). La définition proposée, qui correspond à une véritable construction, rejoint, sur le fond, une acception partagée.

L. DEMAILLY (1987), dans son étude sur la qualification ou la compétence professionnelle des enseignants indique que, dans le langage "naturel" : *"Parler de "compétence" valorise le je ne sais quoi par lequel la qualification devient efficiente et s'actualise dans un poste de travail"* (p. 61). Dans ce même langage naturel remarque l'auteur, le terme qualification *"renvoie le plus souvent aux titres, diplômes, grades, certificats d'aptitude requis pour occuper tel ou tel poste d'enseignant dans l'Education nationale"* (page 60).

Les formateurs eux-mêmes sont conduits à dépasser la notion de compétence strictement attachée à l'individu. Ainsi, pour *"définir les compétences attendues... il va falloir prévoir et analyser les activités proposées au formé de façon à faire apparaître savoirs et savoir-faire mis en oeuvre. Cela peut se présenter sous la forme d'un tableau à double entrée indiquant d'un côté la liste des savoirs et savoir-faire et de l'autre les activités qui vont provoquer leur mise en jeu"* (extrait du document d'accompagnement à l'usage des formateurs (p. 7), pour l'opération "Portefeuille de compétences" lancée par la Délégation régionale à la Formation professionnelle, Préfecture de la Région Centre).

Les compétences correspondent bien à cette "rencontre réactive" entre les acquis d'un individu et la situation qui les mobilise (cf. également B. HILLAU (1987), considérant *"la compétence comme rapport général de l'individu à son action"*). **Définies ainsi, les compétences expriment le rapport entre les hommes (leurs savoirs) et les emplois découpés par l'organisation (postes). Notre analyse porte sur le versant emploi de la compétence (référant à des savoirs mobilisés) alors que le formateur insiste en général sur le caractère individuel et disponible de la compétence (référant à des savoirs accumulés et supposés mobilisables).**

Pratiquement nous nous efforcerons d'aller au-delà de la description "extérieure" classique de l'activité, sous la forme d'une liste d'attributions, voire de modes opératoires, pour **approcher la situation mobilisante, autrement dit le problème posé à l'individu**. Là se situe bien l'objet central de notre analyse et c'est pourquoi nous avons développé la rubrique "démarches". Il s'agit d'appréhender, pour un ensemble d'attributions, les différents éléments dont le titulaire tient compte et selon quelle finalité (ces notions sont explicitées ci-après).

Cet objet d'analyse induit, comme technique de base pour notre recueil d'information, l'interview des titulaires d'emploi eux-mêmes. Cependant, il n'entre pas dans notre champ d'appréhender les processus mentaux propres à chaque individu, ce qui nous démarque des objectifs et démarches de l'ergonomie cognitive (MONTMOLLIN, 1984 ; GILLET, 1987).

2.3. Les critères d'analyse

De façon classique un emploi est d'abord identifié par son domaine d'attribution et par le niveau des savoirs requis. Lorsqu'il s'agit de détecter les besoins de formation à partir de l'analyse de l'activité (ligne correspondant à notre préoccupation), il est, en général, établi un listage précis et détaillé des attributions, celles-ci sont parfois décrites dans leur mode opératoire, à partir de quoi peuvent être établis des référentiels de formation. Cette analyse est en général complétée par l'interview des hiérarchiques sur leur perception des besoins de formation. On retrouvera le reflet de ces démarches, par exemple dans les référentiels de

diplômes établis en termes d'"être capables de..." directement par l'Education nationale ou par l'intermédiaire des Commission professionnelles consultatives.

Que représentent, en fait les attributions ? Elles reflètent le découpage d'un processus selon l'organisation du travail adoptée à un moment donné. Or, dans le contexte actuel, l'organisation devient flexible donc changeante, de même, se renouvellent rapidement les produits et les techniques définissant le processus. De plus, les savoirs mobilisés débordent largement les savoirs identifiés dans les formations professionnelles existantes. Les repères classiques de l'activité sont brouillés, cf. l'introduction générale et le schéma ci-contre : il y a passage d'un système socio-technique à un système socio-productif.

Aussi, plutôt qu'un listage précis des attributions avec décomposition du mode opératoire correspondant, nous proposons un listage grossier des attributions, complété par une analyse fine des démarches. Les exigences seront déduites de l'analyse de l'ensemble attributions, démarches, requis exprimés par les titulaires d'emplois eux-mêmes et par leur encadrement direct (n + 1) (cf. infra Les techniques utilisées dans la méthode ETED).

● **Le triptyque "attributions, démarches, savoirs mobilisés"**

Les attributions sont identifiées dans la réponse à la question : IL/ELLE FAIT QUOI ?

Cette réponse nous intéresse dans la mesure où elle situe rapidement l'emploi dans le processus socio-productif, elle indique de suite le ou les domaines travaillés.

Mais pour appréhender les compétences, selon la définition adoptée, il nous faut, à partir de ce premier listage des attributions, analyser les démarches déployées par l'individu dans son travail, c'est-à-dire, qu'il nous faut obtenir la réponse à la question : IL/ELLE TIENT COMPTE DE QUOI ? pour réaliser les attributions qui lui sont confiées, et AVEC QUELLE FINALITÉ ?

D'une façon générale, **un problème professionnel posé en un domaine fait intervenir des éléments relevant d'autres domaines, éléments que la personne doit prendre en compte, tant pour décomposer le problème à résoudre que pour choisir et adapter la solution à donner.**

Ainsi, un problème technique est, en général, résolu en tenant compte d'éléments non techniques tels que les incidences dans un réseau de collaboration, la rigueur de gestion à respecter, les performances à améliorer (en termes de qualité par exemple). La réalisation de la solution présente des facettes multiples (mise en oeuvre d'outils ou de techniques, relations, communication...) (1). L'analyse des démarches mises en oeuvre par le titulaire d'emploi met en évidence les différentes dimensions de son activité.

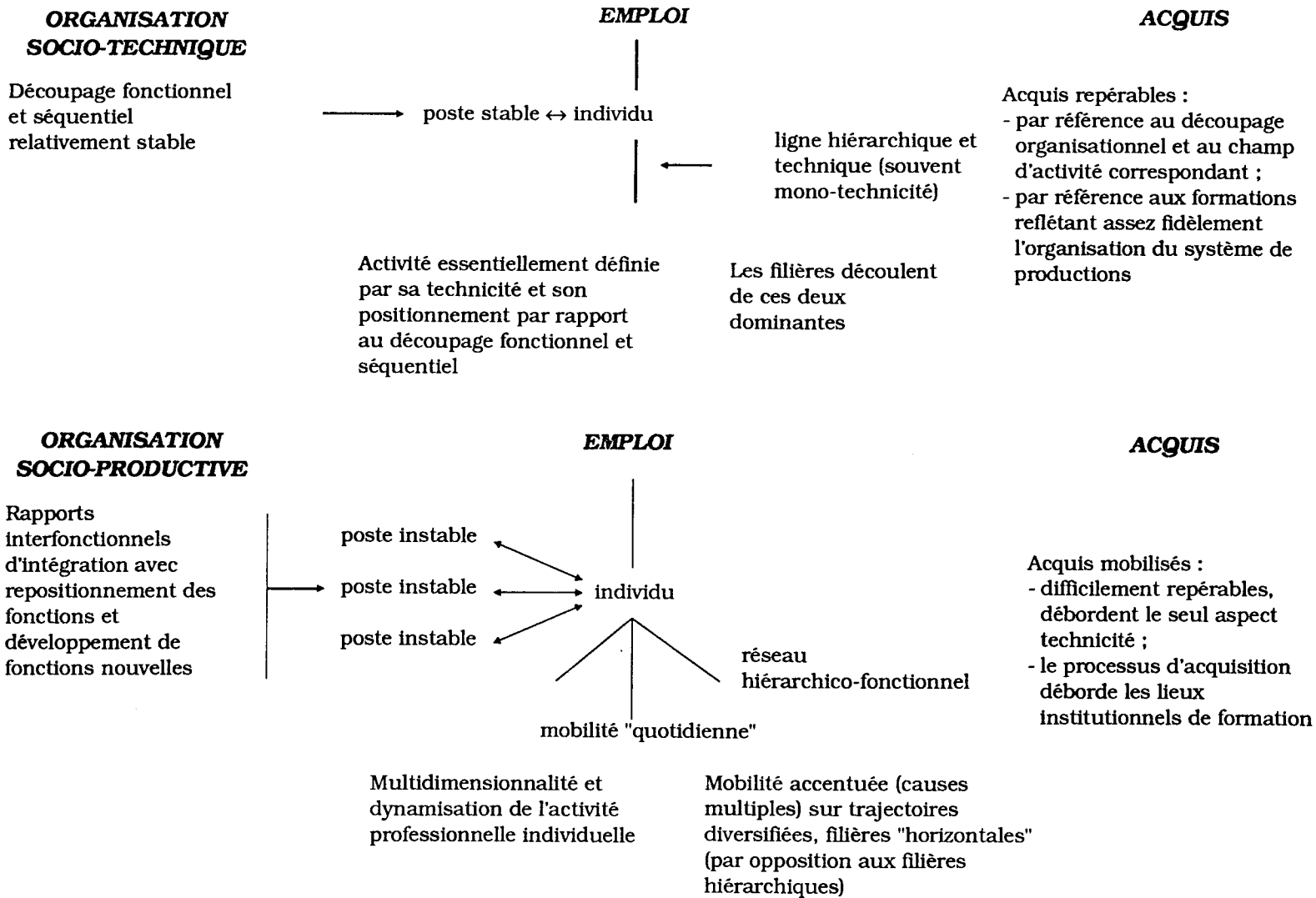
● **Les dimensions de l'activité**

Nous retiendrons, dans tous les cas, les dimensions suivantes :

- **la technicité**, c'est-à-dire le domaine travaillé et les outils mis en oeuvre, les règles à respecter, techniques ou procédurières ;

(1) Ce constat est général. Pour décrire l'évolution du travail dans le secteur de production automobile, A. BERETTI (Peugeot) parle, au cours d'un entretien, "d'un ensemble de contraintes à combiner". Voir aussi (ZARIFIAN, 1984) sur le développement de la dimension gestionnaire de la qualification ouvrière.

**DE L'ORGANISATION SOCIO-TECHNIQUE À L'ORGANISATION SOCIO-PRODUCTIVE
INSERTION ET DÉFINITION DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE INDIVIDUELLE**



- **le réseau de relations** dans lequel s'insère l'activité et qui est considéré dans son étendue (interlocuteurs) et dans son objet (communication, collaboration, encadrement...);
- **la contribution aux performances** du poste, de l'équipe, du service, de l'entreprise et à l'amélioration de celles-ci par le biais de chantiers ou à travers l'activité quotidienne...

Il s'agit de dimensions de base et très générales, à balayer lors de notre observation, quel que soit l'emploi analysé. Certains secteurs d'activité nécessitent la prise en compte de dimensions supplémentaires comme, par exemple, les incidences sur l'environnement (sûreté, sécurité).

Chacune de ces dimensions peut être déclinée selon le cas et le niveau d'analyse souhaité. Par exemple, la contribution aux performances prise en compte par le TE pour analyser son problème et élaborer sa solution peut correspondre :

- à des aspects de l'organisation et de la gestion quotidienne et au souci de satisfaire un objectif donné ;
- à la recherche d'amélioration, voire d'innovation, dans lesquelles sont de plus en plus impliqués les employés, quelle que soit leur catégorie, par le biais de chantiers, de cercles, de groupes de travail, etc. ou par un esprit permanent insufflé et qui joue au quotidien.

Nous faisons l'hypothèse que la dimension sûreté et sécurité, c'est-à-dire la prise en compte de la protection de l'environnement, des personnes et du personnel, déjà manifeste dans certains secteurs (nucléaire, plus largement énergie), prendra de l'importance au cours des prochaines années. Les nocivités liées au travail, d'ordre physique (manipulations-bio, rayonnements), nerveux, psychique, s'accroissent et risquent d'émerger comme problèmes ayant des incidences en termes économiques. Elles seraient alors prises en compte dans la conduite de l'activité quotidienne.

• **La finalité**

Il s'agit de la finalité prise en compte par le titulaire de l'emploi (TE) dans sa façon de poser les problèmes auxquels il est confronté et qui l'oriente sur sa façon de choisir les solutions. La finalité est dégagée de l'analyse des entretiens menés auprès des TE eux-mêmes. Il ne s'agit pas d'une finalité appréciée d'un point de vue extérieur au TE, par exemple du point de vue de l'organisateur ou du contrôleur de gestion ce qui semble être l'acceptation du terme dans la méthode HAY par exemple (1).

Même si ces deux types de finalités se recouvrent en partie, elles ne correspondent pas pour nous au même objet d'analyse. Et c'est bien la finalité prise en compte par le TE, dans ses démarches, qu'il nous faut considérer pour apprécier les compétences mises en oeuvre, et par suite les supports de formation et la pédagogie à mettre en place pour citer quelques exemples d'actions en GRH.

(1) Selon la méthode HAY qui porte sur les postes, la notion de finalité apparaît lors de la description, "les finalités principales" listant "les principaux résultats du poste et des actions du titulaire contribuant à leur atteinte". "La finalité" apparaît également comme critère d'évaluation, c'est-à-dire pour établir "l'importance relative des postes dans l'organisation, et mesurer les exigences", la finalité étant "la contribution du poste aux résultats de l'entreprise", il est tenu compte de "la liberté d'action du titulaire", de "l'impact économique des décisions qu'il prend et de la nature plus ou moins directe de celui-ci". "La compétence" apparaît également comme critère d'évaluation, et correspond au "degré de connaissance et d'expérience, aux capacités de direction et de relations exigées par le poste" (Brochure de présentation).

- **L'extension du champ d'activité appréhendée par une indication de la charge de travail et une indication d'autonomie**

Les rubriques précédemment décrites donnent une information sur les domaines travaillés et la complexité du travail (le domaine, les dimensions de l'activité ou différentes données à prendre en compte, et la finalité, expriment le problème que le titulaire a à résoudre).

L'extension du champ d'activité sera appréhendée par le volume ou la charge de travail ainsi que les limites ou bornes de l'activité assumée par le titulaire. Ces indications sont importantes pour appréhender les compétences. En effet, savoir résoudre un problème particulier et réaliser les manœuvres correspondantes diffère de savoir résoudre ce même problème et réaliser les manœuvres correspondantes, dans des contraintes de temps, avec le plus souvent le cumul d'autres problèmes particuliers. De même la maîtrise complète d'un processus, qu'il soit de simple application répétitive ou qu'il comprenne éventuellement une initiative à prendre dans la collecte d'informations complémentaires, dans le choix des solutions à adopter, dans l'activation de personnes ou de services, n'est pas équivalente à une prise en charge "partagée" du même processus avec possibilité de recours, de demande d'aide auprès d'encadrants ou d'un collègue plus expérimenté. Nous proposons ici, pour renseigner ces rubriques, de prendre en compte des repères tangibles et significatifs du point de vue des compétences, mises en oeuvre, et d'éviter les appréciations non référencées ou sans rapport avec le problème concrètement abordé par le TE, et souvent pratiquées à propos des thèmes de la responsabilité et de l'autonomie.

Indication de charge : une indication de charge de travail n'a pas de sens en elle-même, la difficulté pour l'analyste est de retenir le (ou les) indicateur(s) significatif(s) par rapport à notre objet central, c'est-à-dire les compétences mises en oeuvre. Par exemple, une indication pertinente de volume permettra d'éclairer les démarches dans leur aspect gestionnaire.

Indication d'autonomie : cette rubrique situe la latitude du titulaire par un repérage des "bornes" de son activité ou des "points de complémentarité" entre son emploi et d'autres, par exemple, à quel moment, en quelles situations la personne va-t-elle passer le relais à une autre personne, soit pour un recours, soit parce que là intervient une capacité d'expertise qu'elle ne détient pas ?

- **Les savoirs mobilisés**

Les savoirs requis ou exigences correspondent à une rubrique déjà largement adoptée par les entreprises. Celle-ci est souvent subdivisée en savoir, savoir-faire, savoir-être, comme le propose Développement et Emploi depuis plusieurs années.

Dans la pratique, il n'est pas toujours évident de distinguer ces sous-rubriques, aussi est-il utile d'en préciser le contenu (1). Nous conviendrons d'entendre par :

– *savoir* : les connaissances et disciplines de base ;

(1) D. PINEL (1988) relatant l'analyse des emplois-types dans l'établissement de Pierrelatte, à la COGEMA, précise ces sous-rubriques de la manière suivante : "**savoirs** : niveau requis pertinent, connaissances nécessaires pour exercer ce métier ; **savoir-faire** : cela répond à la question "être capable de ?" ; **savoir-être** : savoir communiquer, aptitudes psychologiques ou comportementales, particulièrement importantes pour l'emploi, s'il y en a".

- *savoir-faire* : les capacités liées à la pratique professionnelle, connaissances correspondantes ;
- *savoir-être* : l'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes.

En cohérence avec notre conception d'ensemble nous parlerons de savoirs mobilisés. Cette rubrique est complémentaire des deux rubriques précédentes, attributions et démarches, et c'est l'association des trois qui permet d'appréhender les compétences dans le sens donné ici, c'est-à-dire les connaissances et capacités en action. Remarquons qu'une part des savoirs mobilisés peut résulter de la pratique même de la situation de travail et des acquis conséquents. Cette rubrique correspond donc à l'ETED considéré dans toute son extension et non à des exigences de recrutement.

2.4. Regroupement des situations individuelles en ETED, Variabilité interne et élasticité d'un ETED

• Le principe de regroupement

Les critères indiqués précédemment, appliqués lors de l'analyse, organisent l'ensemble des situations individuelles étudiées. Une première série de critères draine les descriptions, en révèle le sens, à la manière d'un aimant orientant la limaille de fer, c'est sur ces critères que seront regroupés les ETED. Dans le même temps les autres critères, également appliqués dans l'analyse, révèlent les nuances de l'activité, les variations des situations concrètes observées et dont il nous faut également rendre compte.

Au total, l'ETED regroupera des situations de travail présentant une spécificité par les grandes attributions de base et leur finalité (1), les démarches spécifiques mises en oeuvre, les savoirs mobilisés. Ces mêmes situations de travail relevant d'un ETED, prennent des formes concrètes diverses. L'ETED se présente donc comme un espace dans lequel seront repérées les variations de l'activité.

• La variabilité et l'élasticité

Selon notre conception, une situation de travail est à tout moment potentiellement évolutive ou changeante, soit par le fait de changements techniques ou organisationnels par exemple, soit par le jeu de la composition du collectif de travail soit par l'extension progressive que la personne donne à son poste. Nous conviendrons de parler :

- de *variabilité* lorsqu'il s'agit de l'effet de facteurs liés à l'environnement ;
- et de *d'élasticité* lorsqu'il s'agit de l'effet lié à la personne tenant l'emploi.

(1) Rappelons qu'il s'agit de la finalité prise en compte par le titulaire de l'emploi dans ses démarches. Nous la dégageons de l'analyse des entretiens menés auprès des titulaires d'emplois eux-mêmes. Il ne s'agit donc pas, même s'il y a recouvrement, de la finalité appréciée du point de vue "extérieur", par exemple celui de l'économiste d'entreprise ou de l'organisateur.

Les facteurs liés à l'environnement ne se traduisent pas par le même type de contraintes et de choix : d'un côté les facteurs "durs" comme le type de produits fabriqués ou/et vendus, le type de clientèle, de l'autre, les "facteurs souples d'adaptation" comme les choix effectués en matière d'organisation locale, de style de management au niveau d'un service ou d'une équipe.

Une première remarque s'impose à ce sujet : l'analyse de l'activité au niveau des emplois d'une entreprise fait apparaître les "produits" de l'entreprise, l'organisation de celle-ci, les règles procédurières générales mises en place, comme des facteurs "durs", ou "contraintes" relativement permanentes. Par contre, l'analyse se faisant au niveau des emplois d'une branche ou d'un secteur géographique ferait apparaître ces mêmes facteurs comme résultats de choix. Cela semble évident pour les choix d'organisation générale et les règles procédurières générales mises en place... mais les produits fabriqués et/ou vendus, les créneaux du marché investis, peuvent également être considérés comme choix.

L'expérimentation relatée dans les chapitres suivants se situant au niveau d'une entreprise, nous avons choisi, pour présenter les analyses d'emplois réalisés, d'organiser les facteurs liés à l'environnement de la façon suivante :

- les facteurs "durs" ou contraintes qui sont en quelque sorte imposés par l'environnement et l'organisation de base, par exemple le type de produit, le type de clientèle, l'insertion géographique et, pour le cas nous intéressant ici, les règles procédurières générales adoptées par l'entreprise en matière d'administration commerciale ;
- les facteurs "souples" d'adaptation ou moyens d'ajustement pour lesquels il y a "choix". Nous retiendrons le choix local d'organisation, le style de management, la composition du collectif de travail.

Une deuxième remarque portera sur la corrélation ou la dissociation possible entre la variabilité liée aux facteurs d'environnement, et l'élasticité liée à la personne. L'extension donnée par une personne à son activité, ou élasticité de l'emploi, joue dans un cadre en partie prédéfini, par les choix locaux d'organisation (plus ou moins de spécialisation et de préparation du travail), par le style de management (plus ou moins de délégation, objet et moment des contrôles,...), par la composition du collectif de travail (dont l'ensemble des compétences laisse plus ou moins de place à une nouvelle extension). La personne s'empare ou non de la possibilité de faire bouger son emploi, de lui donner une nouvelle extension. L'impulsion, donnée par la personne, agit en retour sur le cadre organisationnel, par exemple : création d'un poste spécialisé par ce qu'une personne est prête ou souhaite le prendre (ce sera le cas sur un site de l'entreprise étudiée, ou l'on mettra en place un poste de secrétaire spécialisée sur le traitement des plaintes clients liées à la facturation, correspondant au souhait et au profil d'une personne du service).

Dans la pratique, il est difficile de repérer au niveau de l'observation, ce qui relève de l'élasticité, c'est-à-dire de la personne, et ce qui relève de l'environnement. Il y a des environnements favorisant l'extension de l'activité, à charge de la personne de s'emparer des possibilités offertes. Il s'agit parfois d'une simple lacune de prescription sans intention sous-jacente (cf. en particulier les premières années de la bureautique et l'appropriation qu'en ont faite secrétaires et pools (MANDON, 1988b), voir aussi le cas de l'emploi appelé "facilitateur de changement" présenté au chapitre III du rapport. Il y a des environnements sclérosants mis en évidence lors de reconversions lourdes ou de licenciements massifs (MANDON, 1986). L'élasticité proprement dite ne peut être approchée que par comparaison d'univers par ailleurs semblables par exemple à même activité, et même organisation. Dans le cas présent, cette notion même s'est révélée

au cours de l'étude, l'échantillonnage pratiqué nous permettant d'observer des personnes occupant différemment le même emploi (rappelons que dans chaque service retenu dans l'échantillon, il y a repérage des différents cas de figures en termes de contenus d'emploi avant de choisir les titulaires d'emploi à interroger).

La variabilité et l'élasticité d'un ETED, ou diversité de ses formes concrètes sont inhérentes aux formes actuelles du travail. Elles traduisent en effet :

- l'adaptation de l'organisation aux circonstances locales ou ponctuelles : types de produits, type de clientèle, environnement et concurrence, caractéristiques de la main-d'oeuvre dans le bassin, état du plan de charge ;
- les décalages d'investissement technique entre différents sites... ou plus largement les décalages dans la mise en oeuvre de nouveautés techniques, organisationnelles, managériales ;
- un choix délibéré au niveau local, en termes d'attributions, de délégations et, plus largement, de style de management ;
- la composition du collectif de travail et le jeu d'agencement possible des compétences individuelles au sein de celui-ci ;
- l'impact du comportement des groupes professionnels ;
- l'extension due à la personne qui occupe l'emploi selon sa formation et son expérience antérieure, la maîtrise qu'elle a acquise dans l'emploi, sa motivation.

Il s'ensuit autant de nuances dans l'activité (par exemple différence de liens hiérarchiques et fonctionnels selon le rattachement administratif, différence de la forme administrative du travail selon le type de contrats, différence de relations commerciales selon le type de clientèle, etc.). Ces nuances doivent être repérées, pour une connaissance fiable de l'emploi. C'est aussi à travers la variabilité et l'élasticité que peuvent être détectés des mouvements émergents, significatifs d'évolutions en cours.

La variabilité et l'élasticité de l'ETED peuvent être importantes ; elles conduiront à moduler les actions développées auprès des individus, mais elles ne remettent pas en cause l'entité lorsqu'il s'agit de raisonner, de façon prospective, en termes d'emplois, ou de définir de grandes orientations.

Une des conséquences de cette conception de l'unité d'ETED est que l'effectif des personnes relevant de cette unité est très variable : il peut correspondre à une population de base pour l'entreprise et totaliser plusieurs centaines de personnes ; il peut aussi correspondre à un emploi très spécifique, ou à un emploi en émergence, et ne compter que quelques personnes, voire une seule. L'important étant de saisir la signification de chaque ETED dans le mouvement d'évolution des emplois et des compétences.

Cet aspect délicat de la méthode concernant le maillage et le pointage respectif de la spécificité et de la variabilité de l'emploi-type sera présenté dans la restitution de l'expérimentation menée au chapitre III.

3. LA DÉMARCHE, ITÉRATIVE ET RAISONNÉE

La démarche, c'est-à-dire la mise en oeuvre de la méthode, se caractérise par l'enchaînement de base ou protocole définissant les différentes étapes, le type de rapport établi entre le chercheur et le terrain, les techniques mises en oeuvre pour le recueil d'information, l'analyse et le traitement de l'information collectée, enfin le type de validation et la formalisation des résultats.

La démarche est itérative dans son principe et "raisonnée", chaque étape permettant un réajustement de la définition de la population à étudier, de l'échantillonnage des sites à observer et des personnes à interviewer. Les guides d'entretien eux-mêmes, au-delà des thèmes de base, sont adaptés à chaque situation et peuvent s'enrichir, par exemple lorsqu'un thème apparaît comme important et à approfondir, ou lorsqu'un nouveau thème apparaît dans les discours recueillis. Cependant, on distinguera toujours quatre grandes étapes, même si celles-ci se chevauchent en partie dans leur déroulement : le cadrage et l'échantillonnage, l'enquête proprement dite, le traitement de l'information recueillie, la validation. Tout au long de ces étapes, le type de rapport au terrain est marqué d'un côté, par la notion d'expérimentation-transfert qui conduit à impliquer des personnes de l'entreprise et à faire jouer au chercheur un rôle d'animateur, de l'autre côté, par la technique d'entretien utilisée.

3.1. La notion d'"expérimentation-transfert"

Si la méthode est actuellement suffisamment formalisée et validée pour passer à un stade de développement, son principe même d'accepter et de prendre en compte chaque situation comme instable et évolutive, conduit à une attitude de base d'écoute, de veille, prête à intégrer tout mouvement émergent. Chaque application nouvelle sera donc l'occasion de tester la capacité de la méthode à rendre compte des situations évolutives observées et à faire progresser en conséquence les modalités de la maintenance des descriptions de référence. Autrement dit, la méthode contient en elle-même son principe de maintenance et de mise à jour, toute application garde en elle-même une part d'expérimentation.

Il ne s'agit donc pas d'un outil léger dont l'apprentissage du mode d'application s'effectuerait en quelques heures. Il importe, à travers cette méthode, d'enseigner une méthodologie qui permettra au-delà d'une première mise en place (accompagnée par le chercheur ou l'expert) une auto-actualisation. C'est d'ailleurs ce qui se passe dans les premières applications de développement, les partenaires intéressés par cette méthode s'impliquent dans son application et dans la mise en place du système d'exploitation qui en résulte.

Dès le départ de l'étude est désigné un groupe de travail composé de membres de l'entreprise étudiée.

Ce groupe comprend des personnes directement intéressées par les résultats de l'étude (1) et connaissant bien les usages de l'entreprise, en particulier sur les plans relationnels et de

(1) Personnes appartenant à une Direction RH, au service du personnel, au service formation par exemple.

communication et, si possible, une personne connaissant bien sur le plan technique et organisationnel la famille d'emplois étudiés. Si une personne remplissant ces conditions ne peut participer régulièrement au groupe de travail, elle sera entendue en tant qu'interlocuteur-clé dès le démarrage de l'étude et sera tenue informée de l'avancement des travaux.

Le groupe de travail donne les premières informations, facilite les contacts avec les interlocuteurs à rencontrer, suit, de façon active, le déroulement de la méthode en accompagnant dans une optique d'appropriation quelques interviews et, en participant en binôme avec le chercheur, à l'analyse des informations recueillies. Découvrant la méthode au fur et à mesure de son déroulement, les membres du groupe peuvent pointer des informations complémentaires à recueillir, des sites supplémentaires à observer. Ils sont les premiers à réagir au contenu et à la mise en forme des résultats (exactitude, opérationnalité). Ce groupe favorisera par la suite l'exploitation effective de la méthode et pourra assurer le relais avec les services spécialisés en moyens d'action qui pourront s'y greffer (définition de profils de recrutement, actions de formation, mobilités professionnelles...).

3.2. L'entretien "guidé" ou "centré"

La technique d'entretien utilisée, dite de l'entretien "guidé" ou "centré", vise à "centrer" de façon neutre l'interlocuteur sur quelques thèmes d'interrogation et à susciter un discours spontané sur ceux-ci (KLEIN, LANTIER, RAMOGNINO, 1967 ; CEREQ, 1988 ; BOUTET, 1985).

La qualité du recueil d'information et de la prise de notes lors des entretiens est décisive pour le résultat final ; c'est, en effet, notre matière première, tout traitement ultérieur ne sert à rien sans celle-ci. *"Dans une période de changement important, nous sommes persuadés que, chemin faisant, sur le terrain, les personnes confrontées au changement et prises dans le mouvement, "restructurent", de façon implicite, leur environnement, "construisent", de façon non formalisée, les catégories qui leur permettent d'agir, d'opérer, dans un univers redéfini. D'où notre écoute attentive, notre rôle étant de capter, de mettre en évidence, puis de formaliser, de traduire en notions opératoires, les catégorisations ou structures émergentes encore confuses, masquées"* : hypothèse forte, mentionnée dans notre note méthodologique de mars 1987 (CEREQ, 1987).

Cette technique de l'entretien "guidé" ou "centré", à la base de la démarche, est essentielle. Elle ne peut être escamotée, d'où l'effort particulier lors de l'animation du groupe de travail pour sensibiliser les membres du groupe au type d'information recueillie et au mode de recueil d'information (cf. en annexe technique du chapitre les extraits du guide méthodologique établi à cet effet, au cours de l'expérimentation).

L'observation du poste de travail n'a pas le statut que lui confère l'ergonomie. Elle est plus ou moins développée en tant que support au discours de l'interviewé et d'aide à la compréhension de l'enquêteur. Un titulaire d'emploi dit de bas niveau de qualification s'exprimera souvent plus facilement en montrant les équipements et les pièces sur lesquels il travaille, les lieux où sont les collègues avec lesquels il doit échanger ou collaborer... Pour l'enquêteur, il est toujours important de "voir" les objets et moyens, le type de documents, supports du travail, cela lui permet d'affiner son questionnement. Mais la matière première sur laquelle portera l'analyse reste le discours de l'interviewé, il n'y a pas, en général, d'observation du titulaire au travail, sauf démonstration rapide pour expliquer la conduite d'un équipement, ou visite d'une chaîne

de fabrication, afin de comprendre le processus d'ensemble et de situer l'emploi étudié par exemple.

Cette technique de recueil d'information peut paraître lourde ; elle est indispensable au moins lors d'une première description précise des emplois. L'économie de mise en oeuvre portera non sur les techniques de recueil d'information et d'analyse mais sur le contrôle de l'échantillonnage des sites à enquêter et des personnes à interviewer.

L'enregistrement des entretiens sur magnétophone peut-être utile comme aide à la prise de notes. Notre expérience en la matière montre que l'enregistrement retranscrit par dactylographie et transmis à des personnes n'ayant pas été présentes lors de l'entretien est souvent en partie peu compréhensible, d'une part parce que les conditions techniques occasionnent souvent beaucoup de blancs lors d'appellations ou d'expressions importantes, d'autre part il y a perte de toutes les données indiquées par gestes (désignations de lieux, esquisses, d'objets, de tâches), parfois par des schémas ou encore lors de la "visite" du poste de travail, et qui rendent compréhensible le discours recueilli. Par contre, l'enregistrement est fort utile pour les personnes non familiarisées avec la technique de l'entretien et avec la prise de notes fidèles. L'exercice est souvent indispensable pour des personnes qui ont l'impression "de tout prendre" et se retrouvent cependant avec un matériau appauvri après une heure d'entretien déroulé dans de bonnes conditions. Il peut aussi être choisi comme appui à la prise de notes, libérant la personne plus tendue vers la conduite même de l'entretien. A notre avis, dans tous les cas, il n'exclut pas la prise de notes qui demeure importante ainsi qu'une mise au clair fidèle de l'information de base recueillie.

L'exercice qui consiste à combiner la prise de notes et l'enregistrement est intéressant dans une optique de transfert, pour quelques entretiens menés en binôme et exploités en commun.

3.3. Les différentes étapes de la démarche

Les différentes étapes de la démarche sont présentées de façon détaillée dans les tableaux ci-après avec les objectifs visés, les moyens à mettre en oeuvre et les résultats obtenus. On notera la mise en place d'instances et de collaborations nécessaires. Un comité de suivi composé de responsables relevant des différentes directions intéressées (direction des ressources humaines, direction du personnel et des relations sociales, direction opérationnelle occupant les emplois étudiés...) est tenu informé du projet et du déroulement de l'étude. Il peut apporter des informations importantes quant aux grandes orientations envisagées et pointer des secteurs critiques à étudier en priorité ou au contraire "à ne pas contacter pour le moment". Des correspondants sont désignés pour assurer le rôle d'interface, pendant la durée de l'étude, entre tout interlocuteur de l'entreprise et le chercheur. Un groupe de travail restreint (dont les correspondants font en général partie) est désigné dans une optique de collaboration et de transfert (cf. supra la notion d'expérimentation-transfert).

Dans les étapes de cadrage sont recueillies les données destinées à préciser et affiner le problème posé au départ, à orienter le choix des sites et des populations à analyser, autrement dit à retenir un premier échantillonnage qui sera ajusté au fur et à mesure que progressera l'étude. En effet, nous sommes contraints de partir des données disponibles pour une première approche, sachant que les critères actuellement en usage pour distinguer les emplois sont insuffisants (MALLET, 1989). Il nous faudra donc progresser par affinements successifs, notre fil

conducteur étant de toujours repérer la diversité des cas de figure en termes d'activité et en termes d'évolution afin de maîtriser ce que représentent les cas observés au niveau des situations individuelles.

L'échantillonnage ne prend sens que par rapport au champ d'investigation : établissement, entreprise, branche, zone géographique... Nous nous situons, pour notre exposé, dans le cadre d'une entreprise. Il nous faut en particulier savoir où se situent, dans l'organigramme, les emplois à étudier, quelle population les représente, quels sont les principaux changements qui les affectent, quels sont les problèmes majeurs de GRH posés à leur sujet ? On recherchera l'hétérogénéité des situations, à ce niveau assez global, par exemple les différences d'insertion dans l'organisation technique et sociale du travail, les différences de produits ou de procédures travaillés, d'équipements mis en oeuvre, les différences de style de management dans lesquels ils évoluent, ou encore les caractéristiques distinguant nettement les sous-groupes de la population (ancienneté, niveau de formation).

Ces premières informations sont recueillies auprès des membres du groupe de travail et auprès d'interlocuteurs-clés, c'est-à-dire auprès de personnes qui, par leur fonction, sont les mieux placées pour détenir l'information recherchée. Les entretiens sont menés de façon exploratoire, le guide d'entretien ne comprenant que quelques thèmes à balayer, le but étant de percevoir toute information utile et à approfondir.

En outre, les documents existants sont également recueillis, ils peuvent être de masse importante et donner lieu à une analyse conséquente (exemple : analyse de contenu de descriptions de postes déjà réalisées, exploitation de fichiers donnant des indications sur la population).

Au-delà de cette première approche l'échantillon s'affine par ajustements successifs, allant de l'ensemble de la population repérée dans l'entreprise au choix de titulaires d'emploi situés dans des unités bien précises. Chaque trame permet de contrôler au fur et à mesure l'hétérogénéité des situations existantes et le choix des situations à observer. Ce principe sera respecté tout au long de l'étude, du cadrage à l'enquête proprement dite.

Suit une étape d'enquête proprement dite, avec entretiens individuels menés auprès des titulaires d'emploi eux-mêmes et de leur encadrant immédiat (n+1). Les entretiens auprès des encadrants permettent de situer le service (ou l'équipe) par son activité, son organisation, sa population, et de choisir de façon raisonnée les titulaires d'emploi à interviewer. Les titulaires d'emploi sont amenés à décrire leur activité, l'évolution de celle-ci lors des années récentes et en cours ; en outre, des données biographiques et sur leur cursus professionnel sont recueillies.

Ensuite intervient une phase de traitement de l'information recueillie allant de la mise au clair de l'information à la mise en forme des résultats. Outre la collecte de documents préexistants et qui servent surtout à la phase de cadrage, l'information recueillie correspond essentiellement au discours des personnes interviewées. La technique d'entretien utilisée visant à obtenir un discours spontané, il s'ensuit une analyse de contenu guidée par les critères prédéfinis mais largement ouverte pour déceler tout élément supplémentaire qui se révélerait significatif (KLEIN, LANTIER, RAMOGNINO, 1967).

Il s'agit ensuite de construire l'emploi ETED c'est-à-dire de passer de l'analyse descriptive de situations particulières à un regroupement en ETED et à une présentation normalisée des ETED. Un premier temps consistera à réorganiser, selon les critères d'analyse, le discours

recueilli sur chaque situation individuelle, on pourrait qualifier celui-ci de "naturel", la consigne donnée à l'enquêteur étant d'intervenir le moins possible (cf. guide méthodologique en annexe). Dans un deuxième temps l'on opérera une lecture transversale et cumulative des différentes situations individuelles de manière à identifier (ou regrouper) les différents ETED. En général l'enquêteur, au fur et à mesure qu'il mène les entretiens, pressent les "grandes mailles" ou regroupements des ETED. Dans le cas d'un travail en équipe, des échanges d'informations peuvent avoir lieu à ce sujet mais des regroupements pressentis seront toujours à confirmer au vu d'une analyse précise. Enfin, dans un troisième temps un travail de rédaction, combinant à la fois les données de l'analyse, une démarche de synthèse, et le souci de rendre compte de façon claire, précise et homogène permettra de passer à la formulation des ETED sous une forme utile au gestionnaire et que l'on conviendra d'appeler "dossier compétences".

Le moment critique de la démarche, correspondant au passage des situations particulières à la construction de l'ETED demande une explicitation fournie au groupe de travail et un temps non négligeable. Cet exercice est en partie décrit au chapitre III sur l'exemple des emplois de secrétaire de vente.

Viser une mise en forme normalisée des résultats constituait un objectif de l'expérimentation qui devait, par ailleurs, permettre d'affiner et de préciser les principales notions et concepts sur lesquels se fondait la méthode, les tester. La normalisation est souvent une condition d'exploitation des résultats obtenus. C'est en partie parce qu'il y a normalisation que peuvent être pratiquées des comparaisons, des positionnements relatifs des emplois les uns par rapport aux autres en termes de compétences. C'est aussi parce qu'il y a normalisation que peuvent être exploitées les estimations chiffrées greffées sur les résultats obtenus.

La validation des résultats obtenus est à vérifier auprès des utilisateurs (gestionnaires) - ceux-ci apprécient la pertinence du contenu et de la forme des résultats - et auprès des intéressés eux-mêmes (titulaires d'emplois et encadrants) qui apprécient l'exactitude et l'exhaustivité des informations restituées. Les premiers résultats sont discutés avec les membres du groupe de travail qui comprend, par principe, des utilisateurs pour la mise au point d'un premier dossier ETED. Les autres dossiers sont faits sur le même principe et sont présentés, au moins dans les unités enquêtées, au responsable qui en fait part aux hiérarchiques et aux titulaires d'emplois interviewés ou plus largement s'il le juge utile. Dans la mesure du possible, le chercheur participe à une réunion plus ou moins large, en local ou en central, au cours de laquelle il reçoit des commentaires, remarques, complément d'information. Cette phase est indispensable. Dans une perspective de développement de la méthode, elle peut prendre du relief et devra être définie de façon précise, car elle permet de jouer sur l'économie de la méthode en permettant, dans certaines limites, de maîtriser un échantillonnage minimal.

Enfin, les dossiers sont présentés au Comité de suivi. Une communication plus large peut être envisagée selon les cas.

L'objectif d'opérationnalité auquel nous voulions aboutir - à l'aide d'une expérimentation dans une entreprise particulière - ne devait pas faire perdre de vue l'objectif de transférabilité essentiel pour un organisme comme le CEREQ, d'où les échanges continus avec des gestionnaires relevant d'entreprises différentes, d'organismes de formation, d'organismes d'Etat, auxquels étaient présentés, au fur et à mesure, les résultats auxquels nous parvenions. Il s'agit en quelque sorte, d'une forme supplémentaire de validation.

Un des points délicats de la mise en forme des résultats réside dans le choix du niveau d'analyse descriptive acceptable pour obtenir une information synthétique tout en étant suffisamment précise pour être discriminante. La forme présentée au chapitre III est à considérer comme une proposition à partir de laquelle pourraient être précisées les attentes particulières, selon le terrain, le contexte et l'exploitation envisagée. Nous avons adopté un système de fiches et de schéma constituant des "dossiers compétences" pour chaque ETED identifié. Nous nous sommes centrés sur les rubriques originales de la méthode et nécessaires à la cohérence de celle-ci. D'autres rubriques utiles, classiques peuvent être ajoutées (par exemple, la liste des documents reçus, les conditions de travail...). Les fiches retenues dont la trame est présentée au chapitre III, sont les suivantes :

- fiche d'identification ;
- fiche démographique ;
- fiche des attributions ;
- fiche de variabilité et d'élasticité ;
- fiche des démarches distinctives ;
- fiche des savoirs mobilisés ;
- fiche des filiations de compétences ;
- fiche des tendances d'évolution ;
- schéma plage des attributions ;
- schéma réseau des relations.

**L'EMPLOI-TYPE ÉTUDIÉ DANS SA DYNAMIQUE
ÉTAPES DE LA DÉMARCHE**

Étape 1 : Définition de l'étude
Objectifs : Accord contractuel sur les objectifs et les moyens

MOYENS			RÉSULTATS	
Types d'informations nécessaires	Sources d'information	Instances ad hoc et collaborations	Transfert	Produits
<p align="center">1.1.</p> <p>Attente du demandeur</p> <p>Présentation de la méthode au demandeur</p> <p>Exposé global du contexte, du problème posé, et de la population concernée (en quoi la méthode répond-t-elle ?)</p>	<p align="center">1.2.</p> <p>L'initiateur de la demande</p> <p>Le chercheur</p> <p>Documents généraux existants éventuellement</p>	<p align="center">1.3.</p> <p>Rencontres entre les partenaires, nécessaires aux engagements contractuels</p> <p>Désignation du comité de suivi</p>	<p align="center">1.4.</p>	<p align="center">1.5.</p> <p>Première définition du résultat attendu, compte tenu du problème posé, du contexte, des apports et exigences de la méthode et des moyens alloués</p> <p>Calibrage de l'étude, planning</p>

**L'EMPLOI-TYPE ÉTUDIÉ DANS SA DYNAMIQUE
ÉTAPES DE LA DÉMARCHE**

Étape 2 : Cadrage premier degré (cadrage sommaire à partir des données existantes)
Objectifs : Première définition de la population à étudier et affinement du problème posé

MOYENS			RÉSULTATS	
Types d'informations nécessaires	Sources d'information	Instances ad hoc et collaborations	Transfert	Produits
<p align="center">2.1.</p> Connaissance du contexte : <ul style="list-style-type: none"> . activité et organisation générale de l'entreprise . pratiques générales de GRH . grands changements (contraintes et orientations) Connaissance de la population à étudier : <ul style="list-style-type: none"> . en termes d'emplois (types d'emplois, facteurs de changement, impacts globaux) . en termes de ressources (effectifs, caractéristiques globales des profils, principaux problèmes de GRH posés) 	<p align="center">2.2.</p> L'initiateur de la demande, les correspondants, éventuellement des interlocuteurs-clés par rapport à l'information recherchée Documents existants	<p align="center">2.3.</p> Présentation de la méthode au comité de suivi Désignation d'un groupe de travail restreint Désignation de correspondants appartenant au groupe de travail et assurant l'interface entre l'étude menée, le chercheur et toute personne de l'entreprise	<p align="center">2.4.</p> Le premier traitement effectué par le chercheur fournit une grille de lecture des données existantes. La situation est appréhendée de suite en dynamique	<p align="center">2.5.</p> Redéfinition et décomposition du problème posé au départ, en termes d'investigation méthodologique

L'EMPLOI-TYPE ÉTUDIÉ DANS SA DYNAMIQUE
ÉTAPES DE LA DÉMARCHE

- Étape 3** : *Cadrage deuxième degré. Partant des grandes caractéristiques mises en évidence dans la phase précédente (cf. 2.5.), cadrage affiné, de la population d'emplois étudiés*
- Objectifs** : *Dresser un premier bilan à partir des données existantes recueillies*
Etablir un échantillonnage des sites et services pour une enquête complémentaire ou une enquête de base

MOYENS			RÉSULTATS	
Types d'informations nécessaires	Sources d'information	Instances ad hoc et collaborations	Transfert	Produits
<p align="center">3.1.</p> <p>Localisation des emplois à étudier dans l'entreprise, (prendre un découpage significatif de l'entreprise, organigramme géographique ...)</p> <p>Repérage des différents modes d'organisation et de style de management</p> <p>Repérage des spécificités locales :</p> <ul style="list-style-type: none"> . dans la manière dont se posent les problèmes de GRH ; . dans la manière dont s'effectue le changement (sites pilotes, ...) 	<p align="center">3.2.</p> <p>Les correspondants</p> <p>Les interlocuteurs-clés par rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> . à la population étudiée ; . aux changements (techniques, organisationnels, de management ...) <p>Les documents existants</p> <p>Le groupe de travail</p>	<p align="center">3.3.</p> <p>Mise en route de la collaboration entre le chercheur et le groupe de travail</p> <p>Aménagement, par les correspondants, des contacts nécessaires pour mener les entretiens avec les interlocuteurs-clés</p>	<p align="center">3.4.</p> <p>Sensibilisation aux différentes sources d'information et au discernement de critères pertinents permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> . de maîtriser la délimitation de la population d'emplois à étudier ; . de distinguer au sein de celle-ci des sous-groupes significatifs par rapport aux évolutions en cours ou prévisibles ; . d'établir l'échantillonnage des sites et services à enquêter <p>Cette sensibilisation fait percevoir les conditions d'une "veille" de l'évolution des emplois</p>	<p align="center">3.5.</p> <p>Mise en évidence de nouveaux critères pertinents du point de vue de la GPE pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> . délimiter la population d'emplois à étudier ; . distinguer des sous-groupes significatifs par rapport aux évolutions en cours ou prévisibles ; . établir l'échantillonnage des sites, services ou unités à enquêter

**L'EMPLOI-TYPE ÉTUDIÉ DANS SA DYNAMIQUE
ÉTAPES DE LA DÉMARCHE**

Étape 4 : Enquête proprement dite

*Objectifs : Obtenir une information précise et fine sur l'activité des personnes, et sur les changements récents, en cours, prévisibles. Echantillonnage au sein des sites et des services des titulaires d'emplois à interviewer.
Vérification et ajustement éventuel de l'échantillonnage global.*

MOYENS			RÉSULTATS	
Types d'informations nécessaires	Sources d'information	Instances ad hoc et collaborations	Transfert	Produits
<p align="center">4.1.</p> <p>Recueil d'information sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> . L'organisation et le fonctionnement du site, son environnement, et les pratiques particulières (GRH en particulier). . Changements récents, en cours, annoncés prévisibles. . Activité, organisation et fonctionnement du service ou d'une équipe, les différentes configurations d'emplois et des profils ; Choix des titulaires d'emplois à interviewer . L'activité individuelle, changement, éléments de biographie dont cursus professionnel 	<p align="center">4.2.</p> <p>Des responsables</p> <p>L'encadrant immédiat du service ou de l'équipe (n+1)</p> <p>Les titulaires d'emplois</p>	<p align="center">4.3.</p> <p>Les correspondants facilitent les contacts, accueil, sur les sites enquêtés</p> <p>Entretiens individuels (éventuellement quelques entretiens sont menés en binôme avec des membres du groupe de travail dans une optique de transfert)</p>	<p align="center">4.4.</p> <p>Présentation de la technique d'entretien utilisée</p> <p>Fourniture de guides d'entretien adaptés aux différents sous-groupes d'emplois :</p> <ul style="list-style-type: none"> . pour les encadrants (n+1) ; . pour les titulaires d'emplois 	<p align="center">4.5.</p> <p>En cours d'enquête vérification et ajustement de l'échantillon, affinement éventuel des critères retenus</p>

**L'EMPLOI-TYPE ÉTUDIÉ DANS SA DYNAMIQUE
ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ**

Étape 5 : Traitement

Objectifs : Maillage des ETED

Spécification en termes de : compétences, variabilité et élasticité, tendances d'évolution, filiation de compétences

Mise au point d'un dossier ETED

MOYENS			RÉSULTATS	
Types d'informations nécessaires	Sources d'information	Instances ad hoc et collaborations	Transfert	Produits
<p align="center">5.1.</p> <p>Les informations recueillies tout au long de l'étude et principalement les entretiens individuels menés avec les titulaires d'emplois et leur encadrant immédiat</p> <p>Remarque : le traitement met en oeuvre la technique d'analyse de contenu et la maîtrise des concepts et notions propres à la méthode</p>	<p align="center">5.2.</p> <p>Les informations recueillies tout au long de l'étude et principalement les entretiens individuels titulaires d'emplois (TE) et n+1</p> <p>La connaissance de l'environnement, de situations comparables ("veille" effectuée par le chercheur)</p> <p>La méthode elle-même</p>	<p align="center">5.3.</p> <p>Le chercheur effectue le traitement et présente dès que possible le premier dossier de mise en forme des résultats</p> <p>Discussion avec le groupe de travail</p> <p>Elaboration de quelques dossiers en collaboration éventuelle avec le groupe de travail (transfert)</p>	<p align="center">5.4.</p> <p>Grille de dépouillement appliquée, à titre d'illustration, à quelques situations individuelles</p> <p>Décomposition du travail de synthèse et de mise en forme (passage de la phase analytique à la phase de synthèse)</p>	<p align="center">5.5.</p> <p>1) Premier dossier ETED à valider (le choix de ce premier dossier doit avoir une valeur pédagogique)</p> <p>2) Quelques dossiers choisis pour leur valeur de communication et de sensibilisation</p>

**L'EMPLOI-TYPE ÉTUDIÉ DANS SA DYNAMIQUE
ÉTAPES DE LA DÉMARCHE**

Étape 6 : Validation

Objectifs : Vérifier :

La pertinence des résultats dans leur contenu et présentation par rapport à la demande et donc vis-à-vis des utilisateurs

L'exactitude et l'exhaustivité des informations restituées (compléter et réajuster éventuellement l'échantillon, la maille, la variabilité à prendre en compte)

MOYENS			RÉSULTATS	
Types d'informations nécessaires	Sources d'information	Instances ad hoc et collaborations	Transfert	Produits
<p align="center">6.1.</p> <p>Réaction des demandeurs et des utilisateurs</p> <p>Réaction et informations complémentaires apportées par les titulaires d'emplois et leurs encadrants</p>	<p align="center">6.2.</p> <p>Les utilisateurs des résultats (pertinence)</p> <p>Les personnes directement concernées en tant que titulaires d'emploi et encadrants (exactitude et exhaustivité)</p>	<p align="center">6.3.</p> <p>Retour aux utilisateurs sous la forme d'une réunion de travail organisée avec le groupe de travail ;</p> <p>Retour aux titulaires d'emplois et encadrement selon des modalités à définir (principe : plus l'échantillonnage est restreint plus le retour validation doit être élargi et transformé en séance de travail)</p>	<p align="center">6.4.</p> <p>Pour les utilisateurs une lecture des emplois existants en termes de compétences, de filiation de compétences et d'évolution (pour le chercheur articulation avec l'opérationnel)</p> <p>Pour les titulaires d'emplois et leurs encadrants lisibilité nouvelle de leur emploi</p>	<p align="center">6.5.</p> <p>Dossiers ETED exemples validés</p>

**L'EMPLOI-TYPE ÉTUDIÉ DANS SA DYNAMIQUE
ÉTAPES DE LA DÉMARCHE**

Étape 7 : Mise en forme définitive
Objectifs : Fournir l'ensemble des résultats attendus

MOYENS			RÉSULTATS	
Types d'informations nécessaires	Sources d'information	Instances ad hoc et collaborations	Transfert	Produits
7.1. Cumul des informations précédentes	7.2. Cumul des informations précédentes	7.3. Le chercheur Collaboration de membres du groupe de travail Eventuellement aide d'un spécialiste pour la mise en forme des résultats	7.4. Elaboration d'un cadre précis de rédaction (cf. RFE) Mise en évidence des conditions de maintenance des dossiers ETED réalisés	7.5. Dossiers descriptifs d'emplois pouvant servir de référence à différentes actions de GRH en vue d'une GPE Mise en évidence des conditions de maintenance

ANNEXE TECHNIQUE AU CHAPITRE I

Fiches extraites du guide pratique méthodologique constitué au cours de l'expérimentation et destiné aux membres du groupe de travail

L'entretien "guidé" ou "centré"

Le type d'entretien utilisé est dit "centré" ou "guidé". Cela veut dire que l'on aborde, de façon neutre, le (ou les) thème(s) de l'entretien, puis on laisse parler l'interviewé avec son propre discours.

Les guides d'entretien proposent une liste de thèmes à aborder tenant compte des résultats de travaux antérieurs et des particularités de l'entreprise relevées lors du cadrage général de l'entreprise (cf. infra les différentes étapes). Les guides d'entretien visent à indiquer les points critiques qu'il semble nécessaire d'approfondir actuellement et à inciter "la curiosité de l'enquêteur", la liste de thèmes est indicative et reste ouverte.

L'idéal étant qu'une fois le thème global de l'entretien abordé, l'interviewé, dans le déroulement de son discours, aborde "spontanément" les différents points prévus (image de l'impulsion donnée à une bille). L'enquêteur intervient en s'appuyant sur le discours émis pour demander des précisions, des développements.

Il est particulièrement important de recueillir le discours propre et les expressions particulières de chaque personne interviewée. "Dans une période de changement important, nous sommes persuadés que, chemin faisant, sur le terrain, les personnes confrontées au changement, et prises dans le mouvement, "restructurent", de façon implicite, leur environnement, "construisent", de façon non formalisée, les catégories qui leur permettent d'agir, d'opérer, dans un univers redéfini. D'où notre écoute attentive, notre rôle étant de capter, de mettre en évidence, puis de formaliser, de traduire en notions opératoires, les catégorisations ou structures émergentes encore confuses, masquées" : hypothèse forte, mentionnée dans la note méthodologique de mars 1987 (CEREQ, 1987).

Rappelons quelques principes pratiques.

□ Questions à éviter, questions à pratiquer

Nous distinguerons, d'une façon générale, les différents types de questions suivants :

Les questions portent sur des faits, la réponse est directe, sans analyse de la part de l'interviewé (exemples : âge, formation scolaire de base, etc.).

Les questions portent sur des faits mais la réponse demande, de la part de l'interviewé, une analyse, une "structuration" (exemple : énumérer les attributions que comprend son emploi). La principe à adopter est de laisser parler, de ne pas insuffler une structuration a priori.

Les questions portent sur des représentations, ou sur la façon dont la personne interviewée perçoit, ou se représente, par exemple, l'évolution probable de son travail. Le principe pratique à adopter est d'aborder ces questions en fin d'entretien seulement, l'entretien commencera de préférence par tout ce qui est tangible.

Quelquefois, et seulement en fin de parcours, l'enquêteur peut reprendre tout ou partie du discours déjà émis en proposant un résumé, une distinction de rôles, ou d'attribution, qu'il soumet à l'interviewé ; c'est une sorte de validation de sa propre compréhension et de sa traduction. Cela est à manier avec prudence, voire à éviter.

Par contre, les questions d'opinions, comme par exemple : que pensez-vous de ...? Ces questions sont à bannir de nos entretiens. Cela revient à faire traiter un sujet par une personne, les réponses sont, en général, inexploitable dans le cadre d'une étude comme la nôtre (par contre, il existe des études portant spécifiquement sur l'opinion avec leurs méthodes propres).

□ **Vocabulaire à éviter, vocabulaire à pratiquer**

D'une façon générale, on évitera, dans le questionnement, tous les mots dont la définition est floue, même si ces mots sont à la mode, exemple : polyvalence, responsabilité, autonomie, initiative, professionnalisme, etc.

Si la personne les utilisent "spontanément", lui faire préciser à quels aspects concrets d'une situation elle se réfère (initiative en quoi, etc.).

Par contre, un des objectifs de la démarche entreprise est de parvenir à une construction, ou définition opératoire, de certaines de ces expressions qu'il importe de maîtriser. Mais cela sera un résultat, un aboutissement : par exemple, la signification de "polyvalence" apparaîtra avec l'analyse des attributions, de l'activité, des attributions occasionnelles, des remplacements, etc. sans que ce terme n'ait été employé dans le discours du questionneur ou du répondant. Se contenter de ces termes sans précision lors du recueil d'information n'apporterait aucun élément exploitable.

On aura compris qu'a contrario on utilisera pour le questionnement un vocabulaire précis, non ambigu, et en adoptant une forme de question neutre, c'est-à-dire qui n'induit pas un type de réponse plutôt qu'un autre. Ce principe est relativement facile à respecter dans le type d'étude que nous menons (il est par contre beaucoup plus difficile à respecter dans les études d'opinions : "ne pensez-vous pas que ...?" semble attendre un acquiescement).

La mise au clair de l'information recueillie

Cette étape est indispensable, elle constitue la base de données sur laquelle vont pouvoir porter les différents traitements ultérieurs (analyse, synthèse).

Cette étape est indispensable pour deux raisons :

- une raison pratique : nous sommes plusieurs à travailler sur le sujet, l'information recueillie doit être accessible à toute personne ayant à effectuer des traitements (ou analyse) ;
- une raison de fonds : les difficultés actuelles en matière de GRH viennent, en grande part, de l'absence de catégorie de langage, de notions clés, permettant d'appréhender de façon pertinente le contenu des emplois et les compétences mises en oeuvre. Le changement intervenu et en cours rend caduques, ou insuffisantes, les notions traditionnelles. Il est nécessaire de repartir de l'information de base et de sa mise à plat pour reconstruire (faire émerger) de nouvelles notions (ou concepts) opératoires.

Pour être exploitable, la mise au clair doit être la plus exhaustive possible, **fidèle**, c'est-à-dire sans traitement ni interprétation (respecter les termes de la personne interviewée, son enchaînement, ses structurations, etc.), d'où l'importance de la conduite de l'entretien - ainsi, lorsqu'une personne commence une énumération, ne pas l'interrompre, attendre qu'elle ait terminé son énumération pour lui demander des précisions sur tel ou tel point -, **précise**, c'est-à-dire que l'information reportée doit être une réelle information, nous apprendre quelque chose, il faut donc éviter les termes flous. Là aussi, cela renvoie à la manière de conduire l'entretien et aux demandes de précisions que l'enquêteur est amené à faire. Par exemple, si on note qu'une secrétaire fait du courrier, cela n'apprend pas grand chose, si on note qu'elle fait un premier tri des candidatures et qu'elle peut répondre à l'aide de lettres types... que par ailleurs, elle a participé à l'élaboration et à la mise en place de ces lettres types, on a déjà une information plus conséquente. Enfin, la mise au clair doit être lisible (faire l'effort de bien écrire, rédiger un minimum les phrases, éviter les abréviations personnelles).

Une fois la méthode formalisée, cette étape peut être allégée. Cependant, elle ne doit pas disparaître complètement. On pourrait parler d'une "veille linguistique" à instituer, comme se met en place une "veille technologique".

CHAPITRE II

LES CONDITIONS DE L'EXPÉRIMENTATION

G LOBALEMENT, les conditions et les circonstances étaient favorables à une expérimentation. Les partenaires se sont rencontrés "au bon moment" de leur réflexion, les attentes et objectifs de l'opération ont été facilement définis.

Il a été rapidement convenu que l'étude porterait sur les emplois de l'administration commerciale. Ceux-ci concernés par des facteurs de changement représentatifs de la période actuelle, présentaient cependant un rythme d'évolution compatible avec la recherche envisagée. En effet, par les facteurs de changement qui les touchaient et les problèmes de GRH posés, ils cristallisaient en quelque sorte les problèmes majeurs de la période actuelle : diversification des produits, forte informatisation et bureautisation, rigueur de gestion avec réduction d'effectifs et recherche d'une organisation optimale tant au niveau global qu'au niveau local. Au sein de l'entreprise, comparativement à d'autres familles d'emplois, plus directement stratégiques, comme les vendeurs, ils offraient un temps d'expérimentation possible, le terme des transformations engagées et des actions à enclencher permettait une analyse et une réflexion prospective. La fonction vente avait d'ailleurs déjà été étudiée lors du démarrage de notre propre étude.

L'objectif de transfert, ajouté à l'objectif méthodologique proprement dit, a obligé le chercheur à décomposer sa démarche, à expliciter ses notions et concepts, préparant ainsi une diffusion ultérieure. Une stagiaire, recrutée par l'entreprise pour cette opération, a beaucoup investi sur cette méthode qu'elle contribue actuellement à diffuser. Par contre, le manque de disponibilité des membres du groupe de travail appartenant à l'entreprise n'a pas permis à ceux-ci de dégager le temps nécessaire à un transfert allant jusqu'à la démultiplication prévue. Plus fondamentalement, il leur était très difficile de se dégager de la charge quotidienne de travail pour s'engager dans une réflexion nouvelle demandant du recul et un engagement de longue haleine. Il n'a pas été possible au chercheur de "compenser" complètement la non-démultiplication prévue. Des fiches analytiques ont été réalisées et présentées en retour de validation dès le mois de juillet comme prévu au contrat. Il s'agit des emplois-types "Secrétaire de vente" et "Chef de groupe recouvrement". Par contre, la rédaction de l'ensemble du rapport a été retardée de quelques mois.

Il faut ajouter à cet argument d'indisponibilité une sous-estimation, au départ, des difficultés d'appropriation, par les personnes de l'entreprise, d'une méthode dont la mise en oeuvre relève d'une professionnalité longue à acquérir parce que résultant d'une pratique importante.

Par ailleurs, l'instabilité des priorités annoncées par l'entreprise, en ce qui concerne les populations "sensibles" à étudier, a entraîné un éparpillement des forces et des pans de travaux non aboutis. Ainsi, le ciblage secrétaire de vente a succédé au ciblage magasiniers. Cette dernière population n'a pu être étudiée de façon complète.

Plus globalement, "l'ambiance" dans laquelle se déroule ce type de travail est fortement influencée par la continuité des attentes affichées par les directions d'entreprise. Or, sur la période de 18 mois, le mouvement de balancier entre "penser emplois, gestion collective" et "penser gestion individuelle" non propre à cette entreprise, a été sensible, les membres du groupe de travail se sentant tirés dans un sens puis dans un autre.

Nos travaux se terminaient alors que des décisions brutales de restructuration et d'économie d'effectifs émanant du groupe, au niveau européen, créaient une nouvelle situation où il devenait nécessaire de résoudre les problèmes à chaud et dans l'urgence. Le travail de fond réalisé n'était pas suffisamment assimilé et diffusé pour qu'un recours réflexe à la méthode y soit fait en pareilles circonstances. Au total, les retombées, dans l'entreprise elle-même, sont, pour le moment, limitées aux "appropriations individuelles" des descriptions d'emplois proposées et qui peuvent être exploitées par chacun, selon sa fonction, ainsi par les responsables administratifs d'agences pour préciser leurs recrutements. Les résultats sont également communiqués au service central chargé de la définition des fonctions et des règles d'accès. C'est surtout dans d'autres entreprises qu'ont pu être appréciées les retombées possibles, soit à partir de présentations et d'échanges centrés sur les concepts de base, et le type de résultats obtenus, soit à travers les premières applications de développement. Les apports pratiques de la méthode seront soulignés dans le bilan présenté en conclusion.

Etant donné l'état de développement de la méthode, l'expérimentation prenait valeur de test, d'affinement et de démonstration. A travers le compte rendu précis qui va être fait, le lecteur reconnaîtra à la fois un exemple d'application avec les particularités liées au cas de l'entreprise et les principes de base de la démarche.

1. LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE L'ENTREPRISE

La société étudiée a été créée en France en 1960 où elle comptait, en 1985, 4800 personnes.

Elle appartient à un groupe européen, à vocation mondiale, couvrant 80 pays et employant 30 000 personnes, lui-même rattaché à un groupe américain couvrant 113 pays et employant 102 000 personnes.

En ce qui concerne la société française sur laquelle porte l'étude, l'activité de base, soit la commercialisation de copieurs-duplicateurs, a vu une forte évolution des produits vendus combinant les nouvelles technologies et l'élargissement de la gamme commercialisée. Celle-ci comprend actuellement un large éventail de produits bureautiques allant des copieurs aux duplicateurs haute performance, aux micro-ordinateurs, aux réseaux locaux de transmission d'information en passant par le traitement de texte. En 1986, 22 % du chiffre d'affaires est réalisé en dehors de la copie.

Au sein de la société étudiée, désignée par "S" dans la suite de l'exposé, trois grandes fonctions sont à distinguer : la vente, l'après-vente, l'administration et la gestion, auxquelles il faut ajouter, bien sûr, la logistique et le management, avec une répartition des effectifs en 1986, de :

1 969	en après-vente,	soit 41,0 %
1 476	en vente,	soit 30,7 %
968	aux siège et services centraux,	soit 20,2 %
384	en administratif,	soit 8,0 %

La répartition par catégorie professionnelle est la suivante :

2 000	cadres (7 % de femmes) dont : 230 cadres encadrants ;
1 500	techniciens (2 % de femmes) dont : 100 techniciens de haut niveau, 200 agents de maintenances (machines non branchées, c'est-à-dire nettoyage), 1200 agents photocopieurs. L'objectif annoncé étant de parvenir à une structure équilibrée entre ces trois derniers niveaux, soit 500/500/500.

L'entreprise comprend des sites centraux ou à vocation nationale : le siège, le centre national administratif appelé couramment "le Siège", le centre de distribution ou magasin national, un atelier national, et des sites régionaux emboîtés, soit les unités opérationnelles régionales (11). Celle de Paris étant dédoublée entre les clientèles grandes entreprises et petites entreprises, les agences régionales (11), les districts (17), enfin des boutiques.

La force de vente et l'administration correspondante sont organisées selon le découpage géographique indiqué ci-dessus, auquel se superpose une distinction par type de client ou de marché (Grandes Entreprises ou GE, Grand Public ou GP), et depuis quelques années une distinction par type de produit vendu (copieurs et machines à écrire, ou produits traditionnels par opposition au haut de gamme bureautique vendu par la Division Système Bureautique et Informatique). En outre, la société s'adjoint un réseau de vente indirecte par concession et "joint venture".

La société comporte deux filiales principales : une usine de transformation dans le secteur papier de 400 personnes, une usine d'assemblage de machines de bureau de 600 personnes, ainsi qu'une filiale de formation de 15 personnes, une société de crédit et un service informatique. Ces filiales n'entrent pas dans le champ de l'étude.

2. LES PRINCIPAUX PROBLÈMES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Depuis sa création, en 1960, la Société a connu une première phase de développement rapide, qualifié par certains interlocuteurs de "sauvage". L'effectif est de 4 385 en 1980. Le bilan social de 1986 notait "dans un environnement économique difficile, où les problèmes d'emploi sont cruciaux, il est appréciable de noter que les effectifs, après une régression de 1981 à 1984, se développent à nouveau sur les deux dernières années" (1984 : 4 363, 1986 : 4 786).

Au démarrage de l'enquête en 1987, les changements indiqués sont ceux que l'on reconnaît dans tout secteur ou à peu près :

- diversification des produits, avec passage du produit copieur aux produits bureautiques (en 1986, 22 % du CA des activités commerciales est réalisé hors copieurs) ;
- forte informatisation et bureautisation de la société elle-même ;
- rigueur de gestion qui va jouer principalement sur la réduction des effectifs, la recherche d'une organisation plus économique et plus efficace, avec un pari pris sur la décentralisation ; ceci concerne en particulier l'administration, fonction sur laquelle portera l'étude. Par contre, dans d'autres domaines, la centralisation semble se renforcer, et au niveau même du groupe, mais cela déborde le cadre de notre étude.

Les problèmes de GRH formulés par l'entreprise sont devenus "classiques" au cours des dernières années ; on pourrait parler de *leit motiv* du discours contemporain sur la GRH. En effet, compte tenu du contexte de changement économique, technique et organisationnel, comment :

- anticiper les nouveaux contenus d'activité et les nouvelles exigences, connaître mieux les emplois et leur évolution ?
- apprécier, en conséquence, le personnel, connaître les individus, leurs acquis, leur potentiel ?
- gérer les mouvements de personnel en fonction des réductions d'effectifs, des réorganisations et, en particulier, de la décentralisation. Déceler les cheminements professionnels possibles, carrière et mobilité horizontale ?
- le problème précis de regroupement des emplois existants était également posé, fallait-il distinguer les secrétaires de vente en boutique des secrétaires de vente en agence ?

Ces questions concrètes soulignent **la nécessité d'une articulation étroite et d'une cohérence entre, d'une part, une meilleure connaissance des emplois, la gestion collective des structures et des hommes, et, d'autre part, une meilleure connaissance des hommes et la gestion individuelle**. Pourtant, selon les témoignages relevant de différentes entreprises, cette nécessaire articulation n'est, en général, pas maîtrisée dans les faits. On observe plutôt comme ce fut le cas dans l'entreprise où s'est déroulée l'expérimentation, un mouvement de balancier entre des périodes où l'on se préoccupe davantage des emplois et des structures, et des périodes où l'on se préoccupe davantage des hommes - avec bien peu de lien et de symétrie entre les deux investissements. On peut même parler d'"accrochage" à la gestion individuelle, plus sécurisante parce que disposant d'outils déjà formalisés (même si ceux-ci ont perdu leur pertinence) et parce que plus propice au dialogue entre partenaires sociaux.

L'entreprise S avait procédé à diverses investigations :

- étude de la fonction vente : elle va vers quoi ? (avec l'aide de Développement et Emploi) ;
- étude des gisements inexplorés de l'entreprise (avec ACADI) ;
- un suivi des carrières des non-cadres a été abandonné parce que trop coûteux.

Pour l'entreprise, l'expérimentation que nous proposons était probablement une voie à explorer dans cette quête de repères et d'outils adaptés au contexte actuel et aux problèmes de GRH posés. L'administration commerciale présentant des modifications sensibles en termes d'organisation, d'équipement, mais pas d'urgence au moment où l'étude était engagée.

3. LES ACTEURS

Les différents acteurs mobilisés dans l'opération reflètent la rencontre de deux démarches. D'une part la méthode ETED propose la mise en place d'un groupe de travail interne à l'entreprise, fortement impliqué dans la collaboration avec le chercheur, ce dernier jouant un rôle important d'animation et de transfert ; la méthode préconise également l'adhésion et le suivi de personnes relevant de la direction et organisée de façon plus ou moins formelle en comité de suivi ou de pilotage. D'autre part, le programme Technologie Emploi Travail (ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) demandait le respect d'un protocole comportant en particulier le suivi de l'opération par un Comité de pilotage mixte, et la diffusion des résultats dont le présent rapport constitue un des supports. Finalement l'ensemble de l'opération s'est déroulé avec la mobilisation des groupes de personnes suivants :

- **Un comité de pilotage**

Composé de représentants : du ministère de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, de l'entreprise impliquée, du Centre de recherche intervenant. Le comité suit l'évolution de l'opération, oriente l'attention sur des populations "critiques" pour la GRH de l'entreprise, apprécie l'apport de la méthode en particulier lors d'une réunion de bilan.

- **Un groupe de travail**

Composé de personnes de l'entreprise : le chef du département des ressources humaines, deux développeurs (chargés des carrières), une stagiaire recrutée pour l'opération et du chercheur.

La relation entre le chercheur et les membres du groupe de travail est continue tout au long du déroulement de l'étude. Deux personnes, particulièrement, ont joué le rôle de correspondants, bien au courant de la méthode, informées de l'avancement des travaux, elles apportaient au fur et à mesure les éléments d'information nécessaires et facilitaient les contacts utiles. Leur collaboration a été fort utile pour permettre les ajustements éventuels des modalités de réalisation, par exemple en pointant des informations complémentaires à recueillir ou pour confirmer le choix des services à observer.

- **Les personnes interviewées**

Cinq entretiens ont été menés auprès d'interlocuteurs clés, c'est-à-dire de personnes détenant, par leur fonction, les informations utiles, en particulier pour effectuer le cadrage des emplois à étudier. Cinquante-deux entretiens ont été menés dans les sites retenus pour l'échantillon, auprès des responsables administratifs, des titulaires d'emploi eux-mêmes et de leur encadrant, soit un total de 57 entretiens (cf. ci-après le tableau des entretiens réalisés).

- **Le chercheur**

Auteur de la méthode et chargé de l'expérimentation, il a dû tenir un rôle d'animation technique vis-à-vis du groupe de travail pour assurer le transfert souhaité et convenu dès les premiers contacts avec l'entreprise.

4. LE DÉROULEMENT DE L'EXPÉRIMENTATION

L'expérimentation s'est déroulée selon les phases prévues par la méthode (cf. chapitre I, §3 : Les différentes étapes de la démarche).

Après une première période de prise de contact entre les différentes institutions parties prenantes, et au cours de laquelle l'étude a été définie de façon contractuelle, l'expérimentation proprement dite, qui correspondait pour chacun des membres du groupe de travail à une partie seulement de sa charge de travail, s'est déroulée sur dix-huit mois en 1987 et 1988, soit :

- quatre mois consacrés aux premiers échanges, au cadrage et à l'échantillonnage ;
- quatorze mois consacrés à l'enquête proprement dite ainsi qu'à l'analyse et à la restitution des premiers résultats pour validation.

L'objectif de transfert a conduit le chercheur à décomposer la démarche et à chaque étape, des documents de travail ont été élaborés, constituant un "guide méthodologique" à destination des membres du groupe de travail (1).

Un fonctionnement en binôme, lors de la phase d'entretiens individuels auprès des titulaires d'emplois et lors du dépouillement des informations recueillies, a amorcé le transfert prévu par le projet. Celui-ci n'a pu être prolongé pour des raisons d'indisponibilité des correspondants mais aussi parce que l'investissement que cela représentait de leur part avait probablement été mal mesuré au départ. Cette expérience se révèle cependant fort utile car elle a permis de pointer les moments délicats de la démarche et conduit à les expliciter, à les approfondir.

A l'échéance des dix-huit mois était remise aux différents partenaires une première mise en forme des résultats, comprenant : une présentation des principaux concepts, le guide méthodologique constitué au long de l'expérimentation et destiné aux membres du groupe de travail, la mise en forme de deux emplois types (la secrétaire de vente, le chef de groupe recouvrement) qui avait donné lieu à un retour aux unités enquêtées pour validation.

Ce travail qui s'est déroulé sur une période relativement longue - ce qui favorisait une itération entre l'analyse, la réflexion et le contact direct avec le terrain - a bénéficié également de nombreux échanges engagés parallèlement avec d'autres entreprises sur le même sujet, et, dès que cela s'est révélé opportun, de premières applications de développement. La rédaction du présent rapport s'est échelonnée sur quelques mois supplémentaires et tient compte des enrichissements connexes à l'expérimentation proprement dite.

(1) Guide pratique méthodologique constitué pour le transfert : les étapes de la démarche ; note de présentation interne ; consignes pour le recueil d'information ; guide d'entretien "encadrant" ; guide d'entretien "titulaire d'emploi" ; consignes pour la mise au clair de l'information recueillie ; grille de dépouillement d'entretien portant sur une situation de travail individuelle ; dépouillement d'entretien portant sur une situation de travail individuelle, exemple : "chef de groupe administration vente" ; dépouillement d'entretien portant sur une situation de travail individuelle, exemple : "magasinier micro" ; dépouillement d'entretien portant sur une situation de travail individuelle, exemple : "secrétaire de vente grande entreprise en district isolé" ; l'ETED secrétaire de vente (SDV) : description détaillée des attributions, démarches, champ d'activité (tableau analytique) ; fiches vierges du dossier descriptif d'un ETED ; Dossier descriptif de l'ETED secrétaire de vente avec une fiche annexe secrétaire administration client ; dossier descriptif de l'emploi chef de groupe recouvrement, fiche activité et compétences.

**5. L'ORGANISATION DE L'ADMINISTRATION COMMERCIALE
UNE PREMIÈRE APPROCHE DES EMPLOIS A ÉTUDIER**

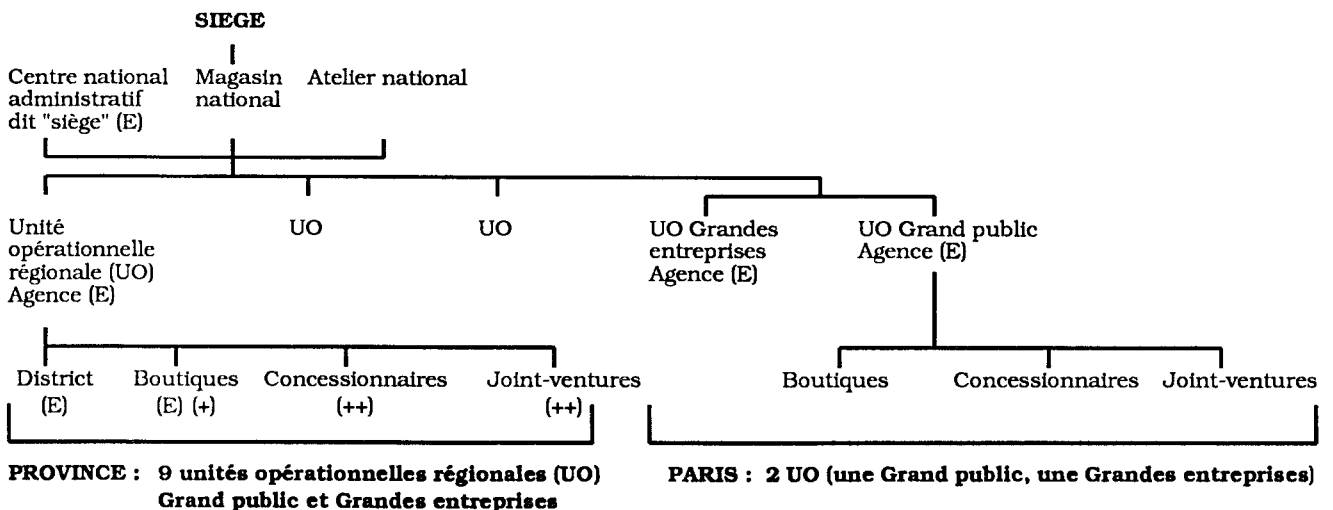
D'une façon générale, un emploi n'est guère isolable des emplois qui interviennent de façon complémentaire sur un même processus, et les évolutions des uns et des autres sont étroitement liés.

Il est donc nécessaire de recueillir un minimum d'information sur l'organisation générale de l'entreprise afin de situer le processus étudié et les emplois correspondants (données de cadrage).

Afin de saisir l'évolution des emplois de l'administration commerciale, le repositionnement de ces emplois les uns par rapport aux autres sous l'effet combiné de l'informatisation, de la décentralisation et, en particulier, de l'émergence d'un nouveau rôle du siège, nous avons considéré la chaîne de l'administration commerciale et son fonctionnement. Ceci permettait de drainer l'ensemble des emplois administratifs intervenant tout au long du cheminement de la commande, depuis l'enregistrement des termes du contrat jusqu'au recouvrement. Ce cheminement comprend toute la vie administrative du contrat (traitement des plaintes, modifications,...) jusqu'à la cessation du contrat, il comprend la "boucle" administrative du mouvement machines. Nous avons donc **identifié un processus de travail spécifique, ou fil conducteur, pour repérer un groupe d'emplois complémentaires.**

Ce cheminement, dans son expression géographique, comprend le siège, un site central de distribution, les agences, les districts isolés et les boutiques réparties sur toute la France. Il met en oeuvre un système informatique interconnecté. Comme l'indiquent l'organigramme spatial de l'entreprise, ci-après, avec les sites concernés par le processus étudié, ainsi que le schéma du processus avec la ventilation théorique des différentes phases.

Organigramme spatial



Légende :

- (E) Sites enquêtés
- (+) Dans les boutiques vente des produits de la société et/ou copie service
- (++) Concessionnaires et Joint-ventures : réseau de vente indirect, vend des produits de différentes marques

Processus étudié cheminement de la commande

Schéma théorique

Phases	Services intervenant			
	Vendeurs	Agences Services administratifs	Services administratifs centraux	Magasin national
Contrat de base	x			
Saisie du contrat		x		
Saisie des "événements" de la vie du contrat		x		
Déclenchement facturation		x	x	
Déclenchement livraison		x		x
Déclenchement d'action sur le terrain (maintenance)		x		
Recouvrement relances (client ou société leasing)		x		
Recouvrement encaisse (client ou société leasing)		(exception)	x	
Recouvrement amorce contentieux		x		

Cette première image simplifiée esquisse les contours de la population à étudier et la répartition des grandes attributions au sein de celle-ci. Mais un relevé plus attentif du fonctionnement révèle, par rapport à cette image, des nuances plus ou moins accentuées relevant d'une part, des mouvements de fonds tels que l'évolution des rôles respectifs du siège et des agences (évolution corrélée à l'informatisation), ou la mise en place des procédures liées à la vente des nouveaux produits, et, d'autre part, des options locales en matière d'organisation. Au fur et à mesure que progresse l'analyse, c'est-à-dire du niveau entreprise au niveau agence, puis au niveau service, nous avons noté cette rencontre entre une définition générale de l'activité administrative commerciale et un fonctionnement concret reflétant des tendances de fonds et des options locales. Chaque niveau permettant de **choisir ou de maîtriser ce que représentent, les sites puis les services à observer par rapport à la diversité des situations.**

Au niveau de l'entreprise où nous nous situons actuellement pour notre compte rendu, nous noterons les caractéristiques de fonctionnement suivantes :

⇒ Les emplois administratifs du siège, au cours des années récentes ont diminué en effectifs et évolué d'une fonction de production (prise en charge d'une part importante du traitement) et de contrôle *a priori* (validation des saisies) à une fonction d'expertise et de contrôle *a posteriori*. Le siège comporte également un rôle d'animation et de coordination pour toute nouvelle application informatique ou nouvelle procédure. Ces différents rôles se traduisent par une organisation en services administratifs spécialisés sur les procédures administratives elles-mêmes (administration ventes, qualité, facturation), et en services d'animation ou d'interface entre les services administratifs et les services techniques comme le développement (coordination administrative et logistique) (cf. *infra* l'organigramme simplifié des services centraux).

⇒ Les sites en région se sont vu progressivement confier une part plus importante de la procédure administrative, et en particulier la validation des contrats "standard", ce transfert s'appuyant sur le système informatique. D'une façon générale, les services administratifs des agences, dans leur ensemble, prennent en charge les activités de base correspondant à :

- la réception, la vérification, la saisie d'un contrat. Éventuellement, la collecte d'informations complémentaires lorsque le contrat est insuffisamment rempli, ou encore le refus d'un contrat lorsque la situation du compte du client ou le risque financier représenté par celui-ci le justifie ;
- la validation de la saisie pour les cas bien répertoriés. Le siège intervient comme support pour les situations délicates, et se réserve les vérifications, validations, et décisions d'acceptation ou de refus pour les cas représentant un enjeu commercial ou un risque financier importants, ceci correspond en particulier à la clientèle grande entreprise (vérification qu'un client appartient bien à un groupe bénéficiant d'un accord cadre pour tel tarif et validation du contrat saisi) ;
- le suivi administratif du déroulement du contrat et de tout événement survenant durant la vie du contrat (modification de raison sociale, d'appartenance à un type de tarif...) ;
- le diagnostic de toute anomalie du déroulement administratif, afin d'en saisir l'origine (origine administrative, erreur du client, ou manque d'une société intermédiaire (leasing), ou encore insuffisance des services logistiques ou techniques (livraison, maintenance), dans tous les cas, il y aura rectification sur le plan administratif et activation, le cas échéant, des services concernés avec suivi de l'action de ceux-ci (intervention d'un technicien après-vente...) ;
- les relances pour le recouvrement, selon un ciblage raisonné en fonction des états de comptes clients, des objectifs d'encaisse, des risques financiers représentés par la situation du client, et de la stratégie commerciale ;
- l'amorce des dossiers contentieux.

⇒ Au sein des agences, la répartition de ces activités est fort diversifiée selon les choix locaux d'organisation. A ce niveau de notre analyse indiquons que les grandes options touchent au regroupement ou non de l'administration commerciale et du recouvrement. Les cas de figure extrêmes étant d'un côté, le recouvrement effectué dans le service d'administration commerciale traitant de la saisie et du suivi des contrats, de l'autre le recouvrement nettement séparé, organisé en service autonome, avec en outre distinction et spécialisation d'une section traitant des plaintes liées à la facturation, activité désigné comme "administration client". Par ailleurs, d'autres options concernent la prise en charge du processus administratif correspondant à l'après-vente, dont tout ou partie peut être confié au service après-vente lui-même.

⇒ Les nouveaux produits bureautiques vendus, sont plus complexes dans leur composition et par le type de prestation proposée au client, que les produits traditionnels (machine à écrire, photocopieurs). Désormais, il s'agit de proposer au client une solution systémique à un ensemble de problèmes, l'équipement sous-jacent sera lui-même composé de différents modules, relevant ou non de la marque de la société. Cette complexité se reflète dans la forme du travail administratif qui accompagne la vente et la vie d'un contrat. Tant que les procédures, les nomenclatures, et les tarifs ne sont pas suffisamment normalisés, l'activité administrative est prise en charge par les secrétariats rattachés directement aux services de vente spécialisés sur ces produits (Division Systèmes Bureautiques et Informatiques, DSBI), et ce n'est que progressivement que l'administration commerciale liée à ces produits est basculée sur les services administratifs des agences.

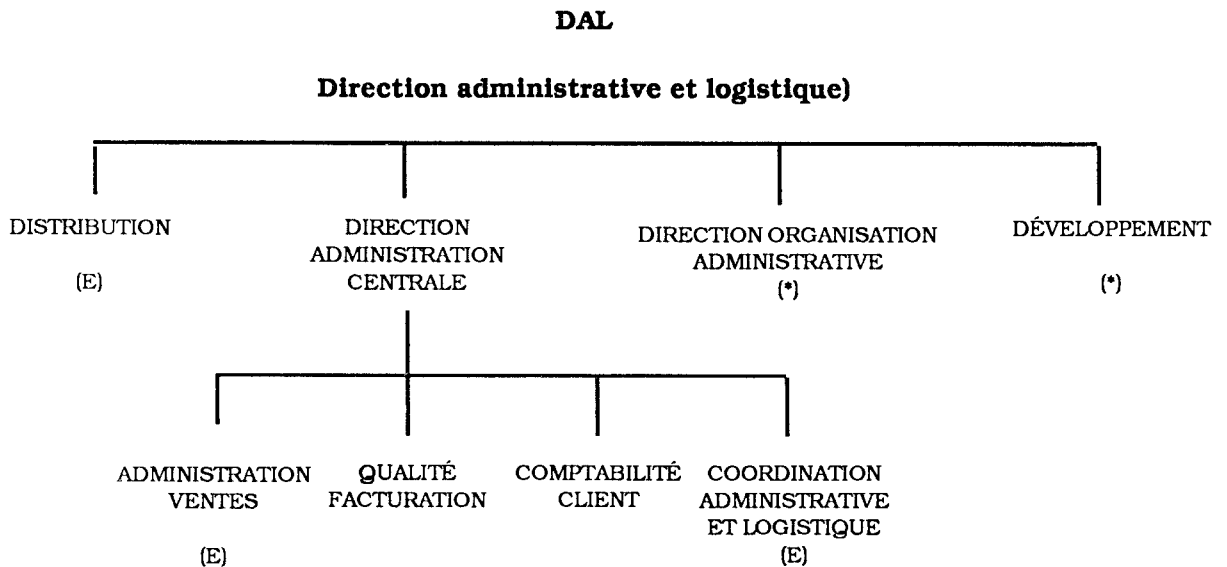
6. UN ÉCHANTILLONNAGE REFLÉTANT L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES SITUATIONS MAIS TRONQUÉ POUR DES RAISONS DE MOYENS OU D'OPPORTUNITÉ

Sur cette chaîne administrative commerciale, il a été convenu que l'analyse porterait sur les emplois non cadre "sauf quelques chefs de groupe".

Selon le principe adopté, l'échantillon des sites observés devait refléter la chaîne procédurière et la diversité des modes de fonctionnement. L'échantillon devait donc englober les services administratifs du siège, un nombre suffisant d'agences illustrant le contraste de leur activité (type de clientèle, insertion, géographique) et de leur fonctionnement.

Pour une raison de temps, de moyens et de "climat", cette première définition de l'échantillon a été tronquée par élimination, en central, des emplois "qualité facturation" et "comptes clients" et, en périphérie, des emplois administratifs de l'après-vente et de la vente DSBI (système bureautique).

Organigramme simplifié des services centraux de l'administration commerciale



Légende :

- (E) Unités enquêtées au niveau des titulaires d'emplois de leur encadrant et du responsable
- (*) Unités où ont été menées des entretiens pour information complémentaire

En central, les emplois "qualité facturation" et "comptes clients" font partie de la chaîne administrative commerciale : ils ont été dès le départ considérés comme très proches des emplois centraux de "l'administration vente" et ceci semble confirmé par l'information recueillie auprès des titulaires d'emplois étudiés, en particulier lors de l'étude de leurs relations. Par contre, en agences, les deux autres éliminations sont plus gênantes. En effet, les frontières sont très instables entre l'administration vente et après-vente, en fonction des choix d'organisations nationale et locales. D'autre part, l'administration vente DSBI, significative du changement de produit vendu, aurait été à voir pour satisfaire à l'objectif de l'étude visant à appréhender l'impact de l'évolution des produits vendus mais les membres du groupe de travail comme les membres du comité de suivi relevant de l'entreprise ont considéré l'administration commerciale correspondant au haut de gamme bureautique, comme encore en phase de démarrage, non stabilisée. Elle est prise en charge par des emplois rattachés à la force de vente spécialisée sur ces produits. Au fur et à mesure qu'ils peuvent être normalisés, les procédés remontent vers les services administratifs. C'est un léger écho de cette nouvelle activité que nous avons pu recueillir lors de l'enquête réalisée. Enfin, les différentes situations de chef de groupe n'ont pu être observées, en particulier dans les services centraux. Il n'a donc pas été possible de mailler ces situations en un ou plusieurs ETED. Cependant, les informations, très riches, qui ont été recueillies, ont été restituées sous une forme proche des dossiers compétences, et largement commentée. Le commentaire souligne cependant les difficultés particulières de maillage pour cette population, difficultés déjà sensibles à partir des observations réalisées.

L'enquête à proprement parler, a donc porté sur :

- les emplois des services administratifs centraux spécialisés (administration ventes, coordination administrative et logistique) ;
- les emplois administratifs du magasin national ou distribution (dits aussi "trafic") ;
- les emplois relevant, dans quatre agences, d'un district isolé, deux boutiques, des services administratifs et financiers : administration commerciale, recouvrement, administration client.

Il faut ajouter à cet échantillon les interlocuteurs-clés interviewés en amont lors de la phase de cadrage et rappeler que lors du cadrage comme lors de l'enquête proprement dite, peuvent également être interviewés des interlocuteurs situés à la frontière du champ d'investigation, mais dont les informations permettent de mieux comprendre soit le fonctionnement, soit les évolutions en cours (par exemple lors du cadrage, une personne du développement, une personne de la direction organisation administrative ont été vues ; en agence quelques correspondants du magasin national ont été interviewés). Au total cinquante-sept entretiens individuels ont été réalisés dont quarante-deux correspondaient à l'interview des personnes sur leur emploi.

C'est au cours de l'enquête que certaines limites de l'échantillonnage se sont révélées. Ainsi, il est probable que les secrétaires des services après vente soient à rapprocher, voire à rattacher à l'ETED Secrétaire de Vente. Il faut également signaler des glissements d'activité aux frontières de la population d'emplois définie, vers la sous-traitance grâce aux nouveaux principes de facturation (facturation estimée). Là aussi, une zone d'instabilité d'attribution des activités a pu être perçue "en écho" lors des entretiens réalisés.

Il est fréquent que les analyses, au fur et à mesure qu'elles s'affinent, révèlent des déformations ou des lacunes de l'échantillon constitué par rapport aux principes annoncés lors de sa constitution. A chaque fois que cela est possible, des réajustements sont faits. Dans tous les cas, il importe de contrôler ce que représente l'échantillon réel obtenu et d'en tenir compte dans l'interprétation des résultats.

Tableau des entretiens réalisés

Unité	Interlocuteur				
	Interlocuteur-clé (données de cadrage)	Responsable site ou unité	Encadrant immédiat	Titulaire d'emploi	Titulaire d'emploi "frontière" (pour information complément.)
DRH (Ressources humaines) 3.....
DGP (Gestion personnel) 1.....
DAL (Administration centrale)
Administration vente 1..... 3..... 3.....
Coordination région 1..... 1.....
Développement 1.....
Organisation administrative 1.....
DISTRIBUTION 1.....
Magasiniers 4.....
Flux 1..... 1.....
CTO-RON 3.....
Trafic 1.....
AGENCE N° 1 Paris Grandes Entreprises
Administration client 1..... 1..... 1.....
Recouvrement 1..... 1..... 2.....
AGENCE N° 2 Paris Grand Public 2.....
Administration commerciale (Recouvrement) 1..... 2.....
Mouvement 1.....
AGENCE N° 3 Province 1.....
Recouvrement 1..... 1.....
Administrat. commerc. (dont district isolé) (Vente) 3.....
Mouvement 1..... 1.....
AGENCE N° 4 Province 1.....
Recouvrement 1..... 3 *.....
Administration commerciale 3.....
Mouvement 1.....
TOTAL 5..... 8..... 10..... 32..... 2.....

* = dont SDVRI

Soit : 57 entretiens dont 42 personnes interrogées sur leur emploi.

Récapitulatif partiel :

Recouvrement : 10 titulaires d'emploi dont 3 encadrants également interrogés sur leur emploi.

Administration commerciale : 9 titulaires d'emploi dont 1 encadrant également interrogé sur son emploi.

Administration client : 2 titulaires d'emploi dont 1 encadrant également interrogé sur son emploi.

CHAPITRE III

L'IDENTIFICATION ET LA CONSTRUCTION DES ETED

L' OBJECTIF de transfert compris dans l'expérimentation menée, de même que les premières diffusions et applications de la méthode, ont souligné les moments critiques de la démarche, c'est-à-dire les moments qui requièrent une explicitation approfondie parce que la pratique en a été peu mise à jour jusqu'ici, et parce que la maîtrise de l'ensemble des résultats y semble subordonnée.

Quatre moments se révèlent ainsi importants, il s'agit :

- du recueil d'information et de la maîtrise de la technique d'entretien dit "guidé" ou "centré" ;
- de la délimitation de la population à étudier et de la maîtrise de l'échantillonnage des sites à observer et des personnes à interviewer sur leur activité ;
- du maillage des situations individuelles particulières en unités ETED ;
- du traitement de l'information permettant de passer d'une analyse descriptive des activités selon les critères adoptés, à une traduction en termes de compétences, et enfin, le respect contraignant d'une mise en forme normalisée.

La technique d'entretien utilisée, le repérage de la population à étudier et l'échantillonnage des sites à observer ayant été développés dans les chapitres I et II, nous ne reviendrons pas sur ces modes de mise en oeuvre.

En ce qui concerne la construction progressive des ETED abordée maintenant et l'analyse descriptive de l'activité, notre choix a été celui de présenter la démarche sur un exemple afin d'alléger le rapport déjà fort détaillé. Le maillon analytique présenté permettra au lecteur de situer le résultat obtenu par rapport aux résultats de démarches plus classiques.

Il restera enfin à mettre en forme les résultats de manière à ce que le gestionnaire dispose d'un descriptif maniable, à partir duquel pourront s'engager différents traitements selon le champ d'action envisagé (recrutement, formation, organisation...). Une présentation standardisée de chaque ETED distingué est utile, voire indispensable ; bien que centrée sur chaque ETED particulier, elle doit permettre en même temps d'appréhender les mouvements qui affectent l'ensemble des emplois étudiés. Nous proposons, dans ce chapitre, un descriptif constitué d'un ensemble de fiches découlant des concepts, notions et critères propres à la méthodes et exposés au chapitre I. Ce dossier est d'abord présenté dans sa trame puis illustré par l'exemple de la secrétaire de vente. Une des principales difficultés reconnues actuellement dans le domaine

de la description des emplois, effectuée dans une optique GPE, réside dans le choix du degré de précision et de détail devant figurer dans la présentation des résultats. Le dossier proposé ci-après, à titre d'illustration, bien qu'orienté vers une mise en forme standardisée, reste détaillé. Il sert ainsi de démonstration vis-à-vis des concepts et notions sous-jacentes, et de référence pour le gestionnaire à la recherche de son propre outillage.

Nous nous sommes cantonnés, dans l'exemple restitué, aux résultats d'une analyse fine essentiellement qualitative. Le bouclage sur les données démographiques aurait demandé un travail supplémentaire pour repérer, à partir de la définition de l'ETED, l'ensemble de la population parente et dresser les statistiques en conséquence. La fiche démographique n'est donc pas renseignée ici.

Rappelons que des dossiers légèrement plus condensés ont été constitués pour l'ensemble des ETED identifiés sur la chaîne de l'administration commerciale et sont présentés dans le document de travail édité par le CEREQ : *L'emploi-type étudié dans sa dynamique, ETED - Exemples de dossiers descriptifs. Emplois de l'administration commerciale* (titre provisoire, à paraître).

Toujours dans l'optique d'une présentation outillée des résultats, quelques formes visualisées sont proposées. Celles-ci sont souvent utiles car elles condensent une information importante et peuvent servir de support de travail et de communication. Mais pour garder leur utilité, elles ne peuvent remplacer les informations fines et détaillées auxquelles elles renvoient. Malgré leur forme séduisante, elles sont à considérer comme ne pouvant être envisagées qu'à la suite d'un traitement relativement long. Elles ne peuvent ni servir de point de départ (par exemple pour interroger les interlocuteurs, recueillir l'information), ni remplacer les dossiers descriptifs en clair auxquels elles renvoient.

Une progression dans la présentation normalisée et pertinente des résultats ne peut résulter que d'une collaboration avec les opérationnels. Cet objectif est pris en compte dans les nouveaux chantiers appliquant la méthode ETED.

1. APPROCHE DE LA SPÉCIFICITÉ ET DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES ETED

Du cadrage aux entretiens individuels, l'emploi se révèle dans sa variabilité et sa spécificité, exemple : l'activité des secrétaires de vente (SDV).

1.1. Rôle, place dans le processus, équipement mis en oeuvre

Lors des entretiens menés au cours de la phase de cadrage, l'activité des secrétaires de vente est d'abord apparue :

- par la place qu'elle occupe dans la chaîne administrative de la vente. Cette dernière présentant des procédures internes particulières d'administration de vente proprement dite et des procédures dérivées, telles la saisie d'éléments nécessaires à la rémunération des vendeurs, la tenue de documents de suivi ;

- à travers son rôle d'appui à l'activité de vente dont elle reflète les spécificités : type de produits vendus, modalité de vente et, surtout, les formes contractuelles liant l'entreprise au client.

A ce moment de l'enquête, on sait que la SDV située dans les agences, les districts isolés et les boutiques, assure le traitement administratif des contrats lorsque ceux-ci sont remis par la force de vente et pendant la durée de vie du contrat (modification de raison sociale du client par exemple) ; en outre elle saisit les éléments nécessaires à la rémunération des vendeurs.

En ajoutant à cette première esquisse quelques indications sur les équipements utilisés et sur les applications informatiques - la SDV intervient sur un système interconnecté reliant différents services répartis sur l'hexagone, bien sûr selon des modalités d'accès et de verrouillage précis mais non stabilisés, elle dispose également d'équipement autonome individuel ou local - nous aurions effectué le balayage classique en termes de méthode d'analyse : rôle, place dans le processus, outils mis en oeuvre.

Mais il faut de suite remarquer que chacun de ces éléments de définition est en lui-même changeant et qu'il est difficile de dissocier leurs impacts. Ce constat se confirme tout au long de l'enquête. Outre l'évolution des produits vendus, il y a recherche permanente par l'entreprise de gain de productivité à travers :

- la mise au point de type de contrats plus faciles à gérer, en particulier par les principes de tarification, les modes de facturation (facturation estimée), les modes de financement (sociétés de leasing) ;
- la simplification des procédures en elles-mêmes et à l'appui de l'informatique ;
- une organisation qui puisse optimiser les gains obtenus par les simplifications des procédures et par l'informatisation ;
- un suivi de gestion rigoureux.

Les options organisationnelles sont actuellement un levier essentiel d'une recherche d'efficacité et d'économie, tant pour les responsables centraux que pour les gestionnaires locaux.

1.2. Les options organisationnelles, principe de base, zones de choix, éléments d'activité "déplaçables"

Les choix organisationnels observés témoignent d'une remise en cause des schémas classiques, sur deux plans :

- ils dessinent des mouvements de fond, par exemple évolution du rôle du siège par rapport aux agences, qui semble confirmé par les observations menées dans différentes entreprises et dans différents secteurs (COSSALTER, 1990) ;
- ils révèlent également l'importance du niveau local où s'opère la rencontre des différentes particularités à manager, marché environnant, type de clientèle, type de main-d'oeuvre, histoire... Le résultat est que, malgré les définitions de fonctions émises par les services centraux, les options locales en matière d'organisation fort diversifiées conduisent à des contours d'emplois différents.

- **Le principe de base : l'organisation de l'administration est calquée sur l'organisation de la force de vente (FDV)**

Critères de base des attributions de la SDV
(Pour tout produit hors systèmes bureautiques
c'est-à-dire photocopieur, machine à écrire, micro-ordinateur)

Type de FDV	Type de clientèle	Zone géographique
Directe	Grandes entreprises ou grand public	District, district isolé
Boutique	Grand public	Locale ou quartier
Indirecte	Grandes entreprises et grand public	Région

Une SDV est affectée à un type de FDV, une zone géographique et à un ou plusieurs types de clientèle.

Cependant, pour exploiter les gains de productivité acquis par l'automatisation, gérer les effectifs de façon optimale, absorber le plus rapidement les plaintes et favoriser l'encaisse, des choix d'organisation très divers sont effectués. Les mêmes thèmes argumentaires sont parfois repris dans des logiques opposées d'un site à l'autre. Par exemple, un plus grand nombre d'étapes du processus sont attribuées à une personne, la saisie et l'administration du contrat et le recouvrement "pour enrichir le travail et motiver la personne". Ces étapes seront séparées pour que des objectifs clairs soient respectés : "la priorité de la SDV est la saisie des contrats pour assurer la fin de mois ventes et non un stock minimum de plaintes".

Nous avons essayé de détecter les zones de choix, les éléments présentés comme "déplaçables". Ce thème est développé ci-après :

- **Découpage et répartition de l'activité par type de contrats et par étape du processus administratif**

Au principe de base précédent se combinent un découpage par type de contrat et un découpage du processus administratif, découpages fort variables d'un site à l'autre.

Découpage par types de contrats
Contrat vente Contrat location Contrat de maintenance (1) Autofinancement Financement en leasing

Découpage du processus administratif
Saisie du contrat Administration du contrat dite "Admin client" (plaintes) Recouvrement

(1) Le contrat maintenance est souvent géré par le service après-vente.

Nous proposons de considérer comme situations de référence des attributions d'une SDV :

- pour un type de FDV, un type de clientèle, une zone géographique ;
- l'ensemble des étapes du processus administratif comprenant la saisie du contrat, l'administration du contrat et les premières relances recouvrement en collaboration étroite avec un spécialiste du recouvrement pour les contrats vente, location et en autofinancement.

Cette situation n'est peut-être pas la plus fréquente mais elle peut servir de référence pour saisir cet emploi dans sa variabilité et son élasticité.

A partir de cette situation de référence, des pans d'activité sont détachés ou rattachés à la SDV :

- les contrats leasing sont souvent confiés à une personne spécialisée : "employé d'administration commerciale" (EAC) ;
- l'administration du contrat dite "Admin client", ou traitement des plaintes liées à la facturation, peut être détachée, attribuée à une secrétaire spécialisée dite "secrétaire administrative client" (SAC) et séparée de la saisie du contrat en amont (SDV) et du recouvrement en aval "employé recouvrement" "responsable recouvrement" (ERC, RRC) ;
- le choix précédent peut être appliqué à un seul type de clientèle et un type de contrat, par exemple : à Paris, sur les contrats Grandes Entreprises (GE), à Lille, sur les contrats Grandes Entreprises (GE) et les contrats Location ;
- l'administration des contrats de maintenance est basculée ou non, totalement ou partiellement, sur le service après-vente (Paris, Lille) ;
- l'extension du processus administratif confié à la SDV est maximale, de la saisie au recouvrement (précontentieux), dans l'unité parisienne Grand Public/Force De Vente directe, les contrats maintenance étant dans ce cas basculés entièrement sur le service après-vente.

Remarquons que les frontières de "l'admin client" sont floues : d'une part, les plaintes relatives aux problèmes de livraison et d'installation sont très proches de la sphère commerciale et plus précisément de la vente, d'autre part, il est difficile d'établir une césure nette entre les premières relances qui sont aussi contact avec le client, prise d'information sur sa satisfaction ou détection de problèmes éventuels, et qui aboutissent souvent au règlement et recouvrement proprement dit. De même, la préparation du dossier contentieux qui semblerait *a priori* plus discriminant, rassemble les traces des actions successives et donc implique la personne chargée des plaintes, là aussi la césure ne va pas de soi.

1.3. Options "subtiles" relevant à la fois de l'organisation et du management

- **Répartition de la "prise en charge" de l'activité : en termes d'accès au système, de validation, de signatures, de "complexité des cas traités"**

Outre les premiers déterminants, aisément repérables en termes classiques d'organisation, interviennent des critères de répartition nuancés, habituellement désignés sous le terme vague

de responsabilité : ils correspondent aux modalités de contrôle et de vérification et à la distinction des cas dits "complexes".

La "prise en charge" de l'activité administrative commerciale se répartit entre le siège, la SDV, sa hiérarchie et des emplois directement complémentaires en termes de :

- vérification, contrôle des informations traitées ;
- accès aux écritures sur le système, accès direct ou non, possibilité de valider ou non.

Remarque : tout transfert de vérification et de décision du siège au site local s'accompagne d'une définition stricte des cas, voire d'une normalisation et d'un développement du contrôle *a posteriori* ou d'audit au niveau central. Ce constat est général et déborde le cas de la société étudiée ici.

Enfin, mais celà n'est perçu que lors des entretiens menés auprès de l'encadrement hiérarchique immédiat, la SDV est davantage encadrée et suivie lorsqu'elle traite des cas "complexes", à moins que ceux-ci ne soient exclusivement pris en charge par des personnes habilitées (hiérarchiques, spécialistes du recouvrement ou spécialistes des services centraux). Les cas dits "complexes" correspondent souvent à des cas "stratégiques", c'est-à-dire à fort impact sur le chiffre d'affaires (ainsi, pour les TGE - tarifs grandes entreprises -, toute modification de raison sociale ne peut être validée que par la hiérarchie ou par le siège) ou encore à des cas hors normes engageant un jeu de négociations à la marge.

● **Composition du collectif de travail**

On peut rapprocher de la rubrique précédente les choix jouant entre principes et circonstances, en particulier lors des recrutements, et qui font qu'à un moment donné une équipe de travail présente une combinaison particulière d'expertises et de potentiels, et que celle-ci fonctionne avec plus ou moins de délégation plus ou moins de transferts internes.

1.4. L'extension que la personne donne à son activité

A ce niveau d'investigation (cadrage, enquête auprès des responsables de sites et des encadrants immédiats), on ne peut percevoir l'impact de l'extension donnée par la personne à son activité que lorsque celle-ci est perçue et exprimée en tant que telle par l'encadrant ou le responsable. Ainsi, le responsable d'un site de province indique que son choix de distinguer un poste de Secrétaire Administration Client (spécialisé sur le traitement des plaintes facturation) est lié au fait qu'une personne en place souhaitait occuper un tel poste ; de même, il signalera la prise en charge exceptionnelle de la préparation de la rémunération du Chef de Vente par une Secrétaire de Vente en boutique. Ces quelques exemples indiquent le type d'information recueillie à ce stade de l'investigation. Mais ce n'est qu'après avoir examiné les différentes situations individuelles, à partir des entretiens menés auprès des titulaires d'emploi, que cette donnée de l'activité apparaîtra car, en effet, intervient un jeu d'interaction entre :

- *la personne et les choix locaux d'organisation*. Ceux-ci donnent à la personne le cadre de l'activité dans lequel elle peut évoluer, réciproquement les caractéristiques de telle personne peuvent conduire à opter pour une organisation particulière, par exemple spécialiser ou non une SAC (secrétaire administration client) ;

- *la personne et son équipe*. La composition de l'équipe présente un ensemble d'expertises et de savoir-faire, à maturité ou en voie de développement, au sein duquel la personne prend sa part.

En fait, **l'élasticité de l'emploi va se manifester lorsque l'environnement immédiat le permet** (souplesse de l'organisation, jeu possible au sein du collectif de travail) **et que la personne s'empare des circonstances offertes pour étendre progressivement son activité.**

A ce stade de l'investigation, on comprend pourquoi la restitution de l'activité, sous la forme d'un emploi-type, ne peut éviter de rendre compte de la variabilité et de l'élasticité de celle-ci. Plus que des écarts autour d'un noyau fixe, l'activité se présente bien comme un noyau déformable dans son contour et dans son contenu. Pourtant, dans son rôle ou grandes attributions avec leur finalité et leurs démarches, l'activité d'un emploi-type constitue bien une entité identifiable, distinctive.

1.5. L'activité des titulaires d'emplois : la description analytique de l'activité des Secrétaires de Vente

L'approche de la spécificité et de l'hétérogénéité de l'activité des secrétaires de vente, telle que relatée ci-dessus, permet de vérifier l'échantillon des sites retenus, éventuellement de le réajuster, puis de maîtriser l'échantillon des services et des équipes enquêtés. Au sein de ceux-ci, les titulaires d'emplois seront choisis avec le même souci de couvrir la diversité des situations existantes ou, en tout cas, de maîtriser ce que représentent les situations particulières étudiées.

A ce moment va être collectée, par entretiens individuels, une information précise sur des situations particulières individuelles.

Ensuite, pour effectuer la distinction et le regroupement des différents cas particuliers en ETED, l'analyste effectue une analyse de contenu où entrent en jeu les critères et les notions fondamentales propres à la méthode et, en particulier, le triptyque "les attributions, les démarches, les savoirs mobilisés" auquel on ajoutera une indication de charge de travail et une indication d'autonomie.

A ce stade de l'analyse encore proche des situations individuelles, la rubrique "démarche" est encore syncrétique et mêle, comme dans le discours recueilli, le **comment** exprimé comme **succession (chrono) logique de tâches** (aspect retenu dans le Répertoire Français des Emplois), et le **comment** exprimé comme **ensemble d'éléments pris en compte par le titulaire d'emploi pour analyser les problèmes qu'il a à résoudre, et pour choisir et élaborer ses solutions**. Or c'est précisément ce dernier contenu qui donne les dimensions et la complexité de la situation à résoudre. C'est donc, actuellement, l'analyste qui, lors du traitement effectué, discerne ce maillon précis de l'activité et le met en évidence.

Le regroupement des différentes situations observées en un emploi ETED sera complètement assuré et maîtrisé lors du stade suivant de l'analyse, lorsque les démarches, au sens de : IL TIEN T COMPTE DE QUOI ? AVEC QUELLE FINALITÉ ? auront été examinées, distinguées dans leur

spécificité. En effet, compte tenu des objectifs qui sont les nôtres, c'est-à-dire obtenir une connaissance des emplois en termes de compétences mises en oeuvre, d'évolution et de filiation de compétences, **le principe de regroupement selon les grandes attributions de bases et leur finalité, et selon les démarches spécifiques mises en oeuvre, se révèle pertinent. La variabilité interne et l'élasticité de l'ETED peuvent être importantes. Elles conduiront à moduler les actions développées auprès des individus, mais elles ne remettent pas en cause l'entité lorsqu'il s'agit de raisonner de façon prospective, en termes d'emplois, ou de définir de grandes orientations.** Le principe de regroupement retenu associe le pragmatisme à la logique même de la méthode, et c'est probablement une caractéristique de ce type de travail où la recherche est très impliquée dans l'action.

2. LES ETED IDENTIFIÉS

Sur la chaîne administrative commerciale étudiée, et compte tenu des conditions d'observation et d'échantillonnage (cf. *supra*), les ETED suivants ont été identifiés :

■ "SECRÉTAIRE DE VENTE"

Cf. le dossier compétences reporté ci-après.

■ "TECHNICIEN ADMINISTRATIF RECOUVREMENT"

DÉFINITION

♦ **Attributions principales**

Pour la part qui lui revient selon le choix local des attributions (zone géographique, type de clientèle, type de produit ou de prestation), effectue les relances auprès du client, détecte toute source de blocage du recouvrement, agit en conséquence à son niveau ou en activant les services concernés de manière à faire aboutir l'encaisse le plus rapidement possible.

Organise, gère et conduit son activité de manière à atteindre les objectifs assignés (encaisse mensuelle, trimestrielle, etc.). Peut encadrer techniquement, épauler et former des collègues moins expérimentés (employé recouvrement, secrétaire administration client).

Peut, selon l'expérience acquise, et les circonstances locales, se voir déléguer en permanence, ou occasionnellement, certaines tâches et fonctions du chef de recouvrement (CGR).

♦ **Finalité**

L'encaisse : solutionner tout blocage au recouvrement "*recouvrir le plus possible, le plus rapidement possible, au moindre risque*".

INSERTION ADMINISTRATIVE ET GÉOGRAPHIQUE

Services administratifs et financiers des agences.

La ligne hiérarchique du recouvrement est plus ou moins développée selon les agences, le "technicien administratif recouvrement" peut être rattaché à un chef de groupe recouvrement, à un chef de service, à un chef de groupe administration commerciale.

Des emplois chargés du recouvrement dans les services techniques, non vus dans cette étude, sont probablement à rapprocher de cet emploi-type.

■ **"TECHNICIEN ADMINISTRATIF,
EXPERT EN PRODUCTION ADMINISTRATIVE"**

DÉFINITION

♦ **Attributions principales**

Sur une procédure administrative spécifique donnée :

- effectue directement les opérations de modification ou de validation relevant de cas complexes ou "stratégiques" pour des raisons de technicité ou de vérification-verrouillage *a priori* ;
- assure, à la demande, le support aux agences ;
- participe au lancement des formes nouvelles de la procédure par un support momentanément plus important aux agences, éventuellement une information du client ;
- *peut aussi* participer à la gestion du système en interface entre les agences et l'informatique (exemple, planning mensuel des transactions) ;
- *peut aussi* assurer le suivi de l'activité des agences pour la procédure qui relève de sa compétence, par contrôle, *a posteriori*, des états informatiques. Ce rôle d'audit tend à se développer mais est plutôt pris en charge par l'encadrement (n+1).

♦ **Finalité**

Assurer la fiabilité de la mise en oeuvre de la procédure en associant, de façon rigoureuse :

- le respect des règles administratives définies (adoptées) par l'entreprise, y compris dans leur marge de tolérance (activité importante de vérification) ;
- le déroulement sans obstacle de la procédure, en particulier par le rôle support, de manière à éviter tout retard (objectif stock zéro plaintes en fin de mois).

INSERTION ADMINISTRATIVE ET GÉOGRAPHIQUE

Services administratifs spécialisés centraux, siège.

■ **"TECHNICIEN ADMINISTRATIF, FACILITATEUR DE CHANGEMENT"**

DÉFINITION

♦ **Attributions principales**

Aide et support aux utilisateurs des agences et des directions régionales après-vente dans l'application informatisée des procédures. *"La formation faite lors des lancements est limitée : elle ne couvre pas tous les cas, les cas complexes, les cas particuliers. En outre, le renouvellement du personnel nécessite une présence d'aide et de support (nouvelles recrutées, turn over, remplacements)".*

Contribution à la définition et au lancement des nouvelles applications informatiques (*en effectuant les tests en central, puis en participant à la mise en route sur les sites pilotes et, enfin, au lancement généralisé*).

Collecte et analyse des problèmes rencontrés dans le quotidien lors de l'application, remontée de ces problèmes vers les services compétents.

♦ **Finalité**

Faciliter la mise en oeuvre de toute nouvelle application informatisée, contribuer à l'amélioration de celle-ci.

INSERTION ADMINISTRATIVE ET GÉOGRAPHIQUE

Service fonctionnel spécialisé du siège.

■ **"LE CHEF DE GROUPE - ENQUÊTE PARTIELLE, COMMENTAIRES ET DOSSIER DESCRIPTIF CENTRÉS SUR L'EXEMPLE DU CHEF DE GROUPE RECOUVREMENT"**

Le chef de groupe recouvrement est présenté ici comme un exemple spécialisé sur une procédure administrative particulière. La construction complète des ETED Chefs de Groupe n'entraîne pas dans le cadre de cette étude ; il n'y a pas eu de maillage systématique. Cependant, les formes de présentation précédentes ont été utilisées pour faciliter la lecture.

DÉFINITION

♦ **Principales attributions**

Organise et encadre les activités de recouvrement de manière à satisfaire les objectifs définis pour les affaires dont il a la charge (recouvrement d'une division, d'un type de clientèle, d'une zone géographique...).

Assure lui-même une partie des activités de recouvrement (correspondant à la répartition de la charge globale de travail ou aux cas délicats sur le plan technique, relationnel ou à risques financiers).

Forme et apporte le soutien nécessaire aux collaborateurs directs et indirects.

Contribue à l'amélioration des méthodes et des outils.

Participe au suivi d'activité en collectant, analysant et transmettant aux différents responsables concernés (chefs de service, chef administratif finance, chef de vente) les résultats commentés.

♦ **Finalité**

Assurer l'encaisse.

INSERTION ADMINISTRATIVE ET GÉOGRAPHIQUE

Services administratifs et financiers des agences.

Particularités :

- assure l'encadrement hiérarchique et technique au sein du service recouvrement et l'encadrement technique des activités de recouvrement effectuées dans le service d'administration commerciale, à l'agence même ou en site isolé,
- ce poste est de création récente et peut ne pas exister dans toutes les agences, auquel cas les responsables recouvrement et employés recouvrement (cf. ETED "Technicien Administratif Recouvrement") sont rattachés directement au chef de service ou au chef de groupe administration commerciale.

Dans ce rapport consacré à la présentation de la méthode dans ses principes, l'exemple de la secrétaire de vente a été choisi à titre d'illustration. Les dossiers compétences des autres ETED identifiés seront publiés dans le document de travail édité par le CEREQ : *L'emploi-type étudié dans sa dynamique - ETED - , Exemples de dossiers descriptifs - Emplois de l'administration commerciale* (Titre provisoire, à paraître).

3. TRAME D'UN DOSSIER COMPÉTENCES

C
E
R
E
Q

FICHE D'IDENTIFICATION	
APPELLATION ETED	Appellation convenue après identification et analyse.
AUTRES APPELLATIONS	Appellations pratiquées désignant les différents emplois relevant de l'ETED.
DÉFINITION	Définition englobant les différents emplois relevant de l'ETED :
<i>attributions globales</i>	On peut aussi parler de mission ou de raison d'être de l'emploi-type.
<i>finalité</i>	Il s'agit de la finalité prise en compte par les titulaires de l'emploi pour analyser les problèmes qui leur sont posés, choisir, voire élaborer une solution.
INSERTION ADMINISTRATIVE ET GÉOGRAPHIQUE	Dans quelles unités, services et sur quels sites s'insèrent les emplois relevant de l'ETED.
EFFECTIFS	
PLAGE DE COEFFICIENT	

FICHE DÉMOGRAPHIQUE						
APPELLATION ETED						
DÉFINITION (Rappel)						
DISTRIBUTION SUR LA PLAGE COEFFICIENTS Histogramme						
VARIATION RÉCENTE ET PRÉVISIBLE DES EFFECTIFS	Effectif	Année				
		n-2	n-1	n	n+1	n+2
Total						
sous-groupe (*)						
g 1						
g 2						
AGE Tableau, courbe, histogramme						
NIVEAU DE FORMATION Tableau, histogramme						
SEXE						
TENDANCES MAJEURES						
Il s'agit de traits dominants, un balayage plus systématique serait à faire dans le dossier analytique (exemple : baisse des effectifs, changement du niveau de formation, changement d'origine professionnelle...).						
<i>au cours des années récentes</i>						
<i>au cours des prochaines années</i>						

(*) *Sous-groupes qui se révèlent pertinents, pour suivre les évolutions (par exemple, par unité ou branche, par niveau de formation, par tranche d'âge...).*

FICHES "COMPÉTENCES"

ATTRIBUTIONS*Il/elle fait quoi ?*

Lister les grandes attributions de manière à répondre à la question IL/ELLE FAIT QUOI ? et à indiquer ainsi les domaines travaillés. Le niveau de détail sera suffisant pour situer l'emploi ETED dans le processus de travail et surtout pour comprendre les démarches explicitées.

Dans quel réseau de relations ?

Avec quelles personnes est-il/elle en relation pour mener son activité, quel est l'objet de ces relations (information, collaboration, recours...).

DÉMARCHES

*Il/elle tient compte de quoi ? (Pour faire quoi ?)
Il/elle vise quoi ?*

Reconstituer les démarches inhérentes à l'activité couverte par l'emploi ETED de manière à répondre à la question IL/ELLE TIENT COMPTE DE QUOI ? AVEC QUELLE FINALITÉ ? Quels sont les éléments et les exigences prises en compte par le titulaire pour décomposer son problème, choisir, voire élaborer une solution adaptée ?
Cette rubrique rend compte des dimensions de l'activité (technicité, relations, communication, contribution aux performances), de sa complexité et de sa finalité.

EXTENSION DU CHAMP*Quelle charge de travail ?*

"Pondérer" et nuancer par cette rubrique, comme par la suivante, l'activité telle qu'elle a pu être lue à travers les deux rubriques précédentes, c'est-à-dire à travers les attributions et les démarches. Donner une réponse à la question, quelle est la zone d'action, quel volume ?

*Dans quelles limites ?
(bornes ou points de complémentarité)*

A quel moment, en quelles situations la personne passe-t-elle le relais, soit pour un recours, soit parce que là intervient une capacité d'expertise hors de son champ ?

CONDITIONS DE TRAVAIL, ASPECTS PARTICULIERS

Souligner les aspects particuliers des conditions de travail qui présentent une forte incidence sur les compétences.

SAVOIRS MOBILISÉS

Dégager les exigences à partir de l'analyse des situations de travail, en particulier des démarches mises en oeuvre, et à partir des appréciations exprimées par les titulaires et par leur encadrement direct (non à partir des pratiques de recrutement effectuées). Les ventiler comme suit :

Savoirs

Connaissances et disciplines de base.

Savoir-faire

Capacités liées à la pratique professionnelle, connaissances correspondantes.

Savoir-être

L'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes.

FICHES "DYNAMIQUE"

**VARIABILITÉ ET
ÉLASTICITÉ**

Balayer les différentes sources de variabilité de l'emploi, par exemple : contraintes d'environnement, choix local d'organisation, composition de l'équipe de travail (collectif) ainsi que l'élasticité indiquée par l'extension que les personnes donnent à leur activité.

Cette rubrique pointe la diversité des formes concrètes prises par l'activité correspondant à l'emploi ETED (mode d'insertion hiérarchique et fonctionnel, cumul des attributions, aspects techniques, relationnels, gestionnaires de l'activité, autonomie).

**FILIAISON DE
COMPÉTENCES**

Explorer les différents ETED avec lesquels l'ETED étudié offre des filiations de compétences (par exemple : développement de capacités de diagnostic dans le même domaine technique et accentuation du rôle de support vis-à-vis de collègues).

**TENDANCES
D'ÉVOLUTION**

Balayer systématiquement les facteurs d'évolution "classiques" (orientations de l'entreprise, technologies, organisation, politiques de management des ressources humaines...).

Repérer tout changement en cours, amorcé, immédiat et les incidences déjà décelables.

La "culture" de l'analyste, c'est-à-dire sa connaissance de l'environnement, lui permet d'être attentif aux mouvements ; son "métier" lui permet de capitaliser les différents cas observés et de dégager du pragmatisme, comme des expériences déclarées, les tendances qui se dessinent.

**4. DOSSIER DESCRIPTIF COMPÉTENCES EXEMPLE :
L'EMPLOI "SECRÉTAIRE DE VENTE"**

FICHE D'IDENTIFICATION SDV

APPELLATION EMPLOI-TYPE : SECRÉTAIRE DE VENTE

AUTRES APPELLATIONS : SDV fix'L... SDV RI...

EMPLOIS DÉRIVÉS : SAC, EAC

DÉFINITION

♦ **Principales attributions**

Cumule :

- le traitement administratif des contrats correspondant à la force de vente d'une zone géographique et d'un type de clientèle (grandes entreprises, grand public, comptes stratégiques, réseau indirect, région, district isolé, boutique) ;
- l'interface de communication entre les clients, la force de vente (FDV), les autres services de l'entreprise ;
- le secrétariat et l'assistance du chef de vente (CDV), de la force de vente.

♦ **Finalité**

Déroulement exact et sans retard de la chaîne vente, pour :

- objectif premier : satisfaction client et rémunération du vendeur ;
- objectif dérivé : recouvrement.

INSERTION ADMINISTRATIVE ET GÉOGRAPHIQUE

Services administratifs et financiers des agences, emploi localisé dans l'agence même, ou en district isolé, ou en boutique.

Particularité : une insertion administrative et une insertion fonctionnelle contradictoires dans les objectifs et contraintes.

EFFECTIF

PLAGE COEFFICIENT

FICHES "COMPÉTENCES" SDV

ATTRIBUTIONS

◆ **(réponse à la question : IL/ELLE FAIT QUOI ?)**
(indication des domaines travaillés)

I - Traitement administratif des contrats

- Frappe des propositions (cf. travaux de secrétariat).
- Vérification des informations avant saisie (enregistrement des nouveaux contrats et de tout événement et modification au cours de la vie du contrat, résiliation).
- Calcul des éléments à enregistrer pour la prime rémunération variable des vendeurs (PRV).
- La saisie proprement dite.
- La validation (après vérification et si le contrat respecte les normes établies).
- Vérification de la facturation.
- Le recouvrement (relances pour).

II - L'interface client/force de vente/autres services de la société (S)

- Le traitement des "plaintes".
- Transmission et communication aux vendeurs de toute information pouvant leur être utile et émanant soit du client, soit de la société.

III - Le suivi de l'activité du service

- Prépare, met en forme les documents de suivi.
- Veille à la réalisation des actions qu'elle a déclenchées, suite aux plaintes, par les différents services concernés.
- Fait respecter les échéanciers, en particulier pour la réalisation des documents de suivi.

IV - Le secrétariat (classique pour son district)

- Frappe de propositions, notes, courrier.
- Réalisation du courrier généré par l'avancement de la commande.
- Photocopie, classement.
- Réception, ventilation des notes, courrier et messages... Réponse aux appels arrivant aux postes de collègues absentes.

V - Attributions occasionnelles

- Remplacement de collègues absentes.
- Formation d'intérimaires et stagiaires.

VI - Attributions propres à certaines insertions

- Par exemple, en district isolé, le secrétariat correspondant à l'administration du personnel et à la gestion des fournitures de bureau.

◆ **Tableau des relations de la SDV
Externe à l'agence**

Interlocuteurs	Code (*)	Types de relation, description
EXTERNE		
Clients	ééé ppp	Écoute, "apaise", donne les premières réponses, confirme par courrier, réceptionne les appels de collègues absentes Premières relances, prises d'information
Sociétés de financement	ppp	Reçoit la ratification de la société de financement, sinon rappelle par l'intermédiaire du vendeur
Actionnaires (**)	ppp	Convocation pour les réunions de suivi de concessionnaires (**)
SIÈGE		
Compta-clients, coordination-régions	iii ppp rrr	Circulation de documents et d'informations Appelle si blocage sur un problème administratif (cas particulier, hors normes, etc.) ou informatique
Mouvement machines	iii	Échange d'information sur le planning des mouvements machines, ou mouvements à enclencher
FORCE DE VENTE (**)		
Concessionnaires revendeurs	ppp iii sss	Échange d'information et de documents Suivi d'activité

(*) Le code est utilisé dans le schéma visualisant le réseau des relations.

Cf. ci-après le point 3 du chapitre.

(**) Concerne seulement les SDVRI

◆ **Tableau des relations de la SDV
Interne à l'agence**

Interlocuteurs	Code	Types de relation, description
<p>SERVICES ADMINISTRATIFS</p> <p>Hiérarchie (CAF, CDA)</p>	<p>rrr sss</p>	<p>Recours pour des dérogations de tarifs, en général passe par la hiérarchie directe, ou lorsque le concessionnaire est à la limite des encours auxquels il a droit (pour la SDVRI seulement) Suivi d'activité lors de la revue mensuelle des comptes</p>
<p>ADMINISTRATION COMMERCIALE</p> <p>Hiérarchie n+1 (RAA, CGAC)</p>	<p>/eht/eht/</p>	<p>Reçoit toute information et consignes utiles Est assurée du support de la hiérarchie lors de sa mise au courant Ensuite, recourt pour toute situation difficile bloquant le déroulement du travail ou nécessitant une décision débordant le champ de compétences d'une SDV Fait remonter les problèmes lors du suivi d'activité</p>
<p>EAC, (employé d'administration commerciale)</p>	<p>/et/et/</p>	<p>Dans quelques sites les SDV sont aidées techniquement par des EAC (les EAC peuvent aussi être spécialisées sur des aspects de la procédure ; cet emploi n'est pas présent sur tous les sites)</p>
<p>Collègues</p>	<p>ccc iii www</p>	<p>Échange d'information sur les façons de faire, collaboration sur tâches semblables Remplacement en cas d'absence au moins pour les réponses téléphoniques et actions urgentes</p>
<p>RECouvreMENT</p>	<p>iii ccc /et/et/</p>	<p>Reçoit toute information utile, les informe si un nouveau contrat se présente pour un client dont le compte est débiteur Peuvent discuter sur les cas se présentant (ceci est accentué pour la SDVRI et le suivi d'activité des concessionnaires) Travaille sous leur encadrement technique lorsque les premières relances sont confiées à la SDV</p>

Interlocuteurs	Code	Types de relation, description
(Suite)		
AUTRES SERVICES ADMINISTRATIFS		Pour les secrétaires en district isolé :
Service personnel	iii	Transmission des informations administratives nécessaires à ces services et correspondant au district
Secrétaire d'agence	iii	Remontée des informations pour le suivi d'activité effectué quotidiennement par la secrétaire d'agence
SERVICE COMMERCIAL		
Chef de vente	iii	Fait remonter toute information utile au chef de vente Demande une action de la force de vente lorsque cela s'avère nécessaire auprès du client ou de la société de financement Assure une part du secrétariat du chef de vente, en particulier les suivis d'activité et tableaux de bord, principalement en district isolé et pour le réseau indirect (SDVRI)
SERVICE TECHNIQUE	iii	Échange d'information, peut demander un passage chez le client ou de rappeler celui-ci

DÉMARCHES

◆ **(réponse à la question : IL/ELLE FAIT COMMENT ? EN TENANT COMPTE DE QUOI ?
(Multidimension, complexité)**

Pour l'ensemble des informations reçues à traiter, des documents à gérer, élaborer, etc., correspondant à un nouveau contrat, à la vie du contrat, à l'activité de la force de vente...

En termes de TECHNICITÉ, ELLE TIENT COMPTE DE :

- l'exhaustivité des informations à fournir par rapport aux besoins de la saisie et des traitements ultérieurs ;
- des règles commerciales établies, habituelles et tactiques, qu'elle doit respecter strictement à son niveau ;
- du déroulement de la chaîne administrative (jusqu'au recouvrement) logistique et technique, commerciale, pour :

- effectuer tout diagnostic de l'origine d'une erreur ou d'une plainte,
 - reporter les modifications nécessaires aux différents maillons, pour que celles-ci soient prises en compte à tous les niveaux et sur tous produits administratifs ;
- des règles de calcul pratiquées par la société pour les produits administratifs dérivés (préparation de la PRV) ;
- des contraintes propres à l'informatique, et en particulier des procédures informatisées, des règles de manipulation au niveau de son poste (connaissance minimale de la chaîne informatisée pour comprendre l'impact de ses transactions ou l'origine des produits informatiques qu'elle utilise).

En termes RELATIONNEL, ELLE TIENT COMPTE :

- du rôle et de la disponibilité des différents services et emplois complémentaires (cf. réseau) :
- pour faire reconnaître son propre besoin d'information (par exemple obtenir que les vendeurs remplissent correctement le contrat),
 - pour discuter d'une décision à prendre lorsque celle-ci est au-delà des limites de sa responsabilité,
 - pour activer le service ou la personne concerné(e) par le problème posé,
 - passer le relais du problème posé et dépassant les limites de sa compétence et/ou de sa responsabilité,
 - pour transmettre toute information pouvant être utile (à la FDV, en particulier, ainsi qu'au recouvrement) ;
- doit faire reconnaître son rôle d'interface par le client.

En termes de CONTRIBUTION AUX PERFORMANCES, ELLE VISE :

- la fiabilité de la saisie des contrats et des modifications qu'elle effectue, de façon à assurer un bon déroulement de la chaîne administrative, commerciale et logistique, c'est-à-dire jusqu'à la livraison et jusqu'au recouvrement ;
- la satisfaction du client, la qualité des prestations et de la facturation (délais, exactitude), celle-ci étant liée à son action administrative et à son "activation" des services de vente et techniques ;
- le respect des contraintes de gestion pour gérer l'ensemble des tâches très diverses qu'elle a à assurer ; les délais sont impératifs ou *"le plus court possible"* pour des raisons de gestion ou commerciales. Impact de son activité sur le bilan fin de mois et les primes de rémunération des vendeurs ;
- l'image de marque de l'entreprise : elle contribue à celle-ci par les contacts téléphoniques nombreux avec les clients, elle donne les premières réponses ;
- contribution au changement et à l'innovation :
- s'adapte aux nouvelles applications,
 - peut participer à l'amélioration des systèmes et procédures ou à une innovation par le biais des chantiers qui couvrent son domaine d'intervention.

Remarque : contradiction vécue entre objectif commercial et objectif de recouvrement.

CHAMP, EXTENSION, LIMITES

- ◆ **(réponse à la question, QUELLE ZONE D'ACTION ? QUEL VOLUME ? AVEC QUELS "RELAIS" ?)**
Volume pour les attributions I, II, III.

L'ensemble des contrats correspondant à sa zone géographique, au type de clientèle (grand public, grandes entreprises), à la force de vente à laquelle elle est affectée (réseau direct, indirect). Plus, le cas échéant, les contrats d'une collègue remplacée.

Quelques repères (1) :

- nombre de vendeurs (à compléter par l'entreprise) ;
- nombre de contrats/mois/an (à compléter par l'entreprise) ;
- nombre de plaintes (à compléter par l'entreprise).

◆ **Indication d'autonomie**

I - Traitement administratif du contrat

Travaille dans le cadre de :

- normes préétablies (règles commerciales habituelles et tactiques) ; pour tous cas aux marges ou hors normes, se réfère aux personnes compétentes : recouvrement, hiérarchie. En cas de plaintes délicates ou de modifications délicates, le contrôle et le suivi de son activité par le responsable hiérarchique est plus serré (en fait, variable selon la maîtrise acquise par la SDV) ;
- délais préétablis (urgence de la saisie des contrats, fins de mois, satisfaction des plaintes dans les cinq jours, échéanciers pour les documents de suivi) ;
- règles de calcul préétablies (primes rémunération vendeurs, tableaux de bord) ;
- Pour les relances, les cibles prioritaires sont indiquées par le recouvrement.

II - Interface

Est autonome pour :

- la première réponse à donner au client ;
- l'enclenchement d'action administrative à son niveau ou l'activation de services ou personnes concernés selon l'analyse qu'elle a faite. Mais "on peut toujours demander au supérieur hiérarchique" ;
- transmettre toute information qu'elle estime utile, en particulier à la force de vente. Mais le principe est d'informer celle-ci de tout message.

La maîtrise acquise joue beaucoup sur l'autonomie prise par le titulaire d'emploi.

III - Secrétariat

- Autonome pour les diverses tâches de secrétariat.

(1) Ces repères sont à manier avec prudence, s'assurer qu'ils sont significatifs par rapport à l'objet central de notre analyse : les compétences en oeuvre.

- Le courrier peut être réalisé à partir de bibles de paragraphes complétés, par le titulaire d'emploi, à partir d'informations qu'il recueille auprès de différents services ou en discussion avec le supérieur hiérarchique. Tout courrier est signé par le supérieur hiérarchique.

A noter : autonome pour gérer l'ensemble des tâches administratives, relationnelles et le secrétariat assumé.

CONDITIONS DE TRAVAIL - ASPECTS PARTICULIERS

- Rattachements hiérarchique et fonctionnel contradictoires : *"C'est un poste bâtard, on a une hiérarchie administrative dont on dépend malgré tout et on travaille en équipe avec le commercial. Or ils n'ont pas forcément le même objectif. C'est difficile de se positionner, de trancher"* (SDV).
- Travail *"sous-tension"* : pression de la FDV, plaintes des clients, délais courts et charge des fins de mois (60 à 70 % de l'activité se fait la dernière semaine du mois).
- A cela s'ajoute l'environnement informatique : *"Les secrétaires vivent avec l'informatique, avec les gros systèmes centraux. Si le système se plante elles ne peuvent plus travailler. Elles ont le sentiment d'être à sa merci, surtout en fin de mois"* (Responsable hiérarchique).
- Disponibilité nécessaire pour assurer les fins de mois, dépassement d'horaire (14 à 16 h. par jour), *"Pas de vacances à ce moment-là"* (SDV).
- Masse importante de papiers à gérer, à traiter : *"On est bombardé de papiers, il y a beaucoup de papiers, il faut remettre une copie au chef de vente, une copie au vendeur, entreprendre une action, faire un mémo, faire signer une dérogation au chef administration finances, etc. Il ne faut pas avoir peur des papiers"* (SDV).
- Ensemble important de tâches très diverses et de rôles à gérer dans les délais courts et avec de nombreuses perturbations. Ce qui est renforcé par :
 - d'une façon générale, les absences à compenser : *"On arrive à tourner avec une secrétaire de moins (c'est perpétuel), les formations, les congés, etc. On ne peut recourir aux temporaires car il faut connaître le travail"* (Responsable hiérarchique),
 - le travail en districts isolés et les boutiques lorsque s'ajoutent des activités de standard pour le site et lorsqu'une seule secrétaire doit assurer une présence dès 8 h 1/2 pour le téléphone et le soir après 6 h lorsque les vendeurs reviennent.
- Le travail lui-même change fréquemment dans sa forme (règles commerciales, applications informatiques et évolutions de celles-ci), voire dans son contenu (transfert d'activités du siège vers l'agence, par exemple la validation du contrat, etc.). Outre les efforts de formation et d'adaptation demandés, la SDV peut proposer des améliorations (chantiers ou initiative locale). Plus largement, le contexte de l'entreprise est en perpétuel mouvement (croissance, renouvellement des produits, modifications d'organigramme, orientations...), mais ceci vaut pour l'ensemble des emplois.

SAVOIRS MOBILISÉS

Voir tableaux ci-contre

SDV - SAVOIRS MOBILISÉS

SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR ÊTRE
<p>Connaître les techniques de base du secrétariat : réponses téléphoniques, dactylographie, copie, télex, classement, suivi d'échéanciers, suivi d'activité, tableau de bord ...</p> <p>Utilisation d'un terminal (règles de base manipulation)</p> <p>Connaissance de base de comptabilité (facturation, avoir, balance), <i>"on est toujours dans les chiffres"</i></p> <p>Savoir s'exprimer oralement</p> <p>Représentation d'une organisation complexe</p> <p>Savoir rédiger une correspondance précise (contractuelle) sans faute d'orthographe</p>	<p>Gérer un ensemble de tâches et de rôles divers dans des délais courts et perturbés (appels téléphoniques, demandes et pression des vendeurs ...)</p> <p>Auto-organisation, entraide</p> <p>Savoir utiliser les différentes sources de références et d'information (documents, système informatique, services, personnes)</p> <p>Avoir une connaissance précise d'un nombre important de services et de personnes sur le site ou hors du site :</p> <ul style="list-style-type: none"> . pour recueillir une information ou un support, . pour enclencher une action, . pour transmettre une information <p>Connaître les règles et procédures administratives commerciales pour les appliquer de façon rigoureuse. En connaître les possibilités de souplesse aux marges afin de passer le relais aux personnes habilitées. Savoir diagnostiquer toute anomalie de la chaîne (plaintes ...)</p> <p>Connaître les procédures dans leur forme informatisée pour intervenir sur celles-ci, comprendre l'impact de ses propres manipulations (livraison, recouvrement, PRV, etc.), diagnostiquer toute anomalie à l'écran et en sortie du système</p>	<p>Ordre, méthode (organisation du poste de travail, règles commerciales, fichiers communs)</p> <p>Précision, rigueur pour les vérifications et respect des règles, mais admettre une souplesse possible</p> <p>Savoir rester calme, poli, posé au téléphone alors que <i>"sous pression de la FDV", "sous tension", "savoir encaisser les plaintes des clients"</i></p> <p>Savoir écouter le client pour comprendre le problème posé</p> <p>Savoir imposer son rôle et la discipline de gestion aux vendeurs, aux clients</p> <p>Savoir être autonome (ou savoir prendre des initiatives) pour les premières réponses à donner, pour enclencher une action ... et pour gérer le poste de travail</p> <p>Savoir s'adapter aux changements fréquents (applications et procédures informatiques, règles commerciales ...)</p> <p>Savoir imaginer et proposer des améliorations (chantier impulsé, initiative spontanée)</p>

FICHES "DYNAMIQUE" SDV

VARIABILITÉ ET ÉLASTICITÉ DE L'ETED

◆ **Facteurs "durs" ou contraintes**

Type de clientèle : grand public/grande entreprise (GP/GE).

Type de réseau vente : réseau indirect/réseau direct (RI/RD).

Localisation : agence/district/boutique.

Type de produit : bureautique/produits classiques : copieurs et machines à écrire. Cet aspect est encore peu sensible car très peu basculé sur les secrétaires de vente.

Ces facteurs présentent une incidence sur :

– la forme des liens hiérarchiques et fonctionnels, et l'accentuation de certaines attributions :

- l'éloignement de la hiérarchie administrative (district isolé) va de paire avec une plus grande autonomie mais plus de suivi systématique,
- l'assistance secrétariat du chef de vente est accentuée en réseau indirect (RI) et district isolé,
- le secrétariat traditionnel est assuré pour l'ensemble du site par la SDV en district isolé,
- les tâches environnant la vente, c'est-à-dire secrétariat, aide, dépannage en accueil et recouvrement, sont présentes en boutique,

– la forme du travail administratif :

- la complexité des vérifications lors de l'établissement d'un contrat (tarifs en particulier) varie selon le type de clientèle et de contrat ; en grandes entreprises elle est accentuée, de même que la démultiplication des modifications ou opérations au long de la vie du contrat,
- la prise en charge du travail administratif est plus ou moins complète. En RI et, pour une part, en boutiques, elle est basculée sur la FDV,

– l'aspect interface :

- l'extension du réseau et l'objet des relations et communication sont sensiblement nuancés par le type de clientèle et de contrat,

– le champ, l'autonomie :

- le travail administratif et l'interface sont plus ou moins délégués, plus ou moins encadrés, selon ① le type de clientèle et de contrat, et le risque financier (CA) qu'ils représentent ②, l'avancée de l'informatisation et la simplification des cas et des procédures,
- l'assistance à la force de vente, accentuée en RI et district isolé, requiert de l'autonomie.

◆ **Facteurs "souples" d'adaptation**

Choix local d'organisation

Le choix local d'organisation porte sur les frontières entre services et entre personnes à partir des attributions de base :

- détachement de pans d'activité basculés sur une personne spécialisée ou sur un autre service, exemple : contrat location → secrétaire administration client (SAC), contrat maintenance → secrétaire après vente (SAV), contrat leasing → employé d'administration commerciale (EAC) ;
- ajout ou extension d'attributions vers l'amont ou l'aval administratif, exemple : ajout des premières phases du recouvrement (en GP), extension de la préparation de la rémunération variable (PRV) de la force de vente (progression : vérification et saisie des données pour la PRV, calcul cumulé de la PRV des vendeurs, de la PRV du chef de ventes).

Composition du collectif de travail

La composition du collectif de travail, ou composition des compétences, représentée par une équipe de travail, joue sur les transferts au sein de celle-ci et sur l'extension possible de l'activité individuelle.

Cette composition est liée au management mais aussi à l'effectif et à des contraintes d'environnement telles les caractéristiques de la main-d'oeuvre locale (nous n'avons pas approfondi cette rubrique qui s'est révélée en cours d'étude et ne pouvons proposer des repères plus précis).

L'extension donnée par la personne, élasticité de l'emploi

L'élasticité de l'emploi porte sur la maîtrise de chaque attribution et l'extension maximale de celle-ci (cf. la progression de préparation de la PRV par exemple), l'acceptation d'un cumul d'attributions ou d'une spécialisation (selon l'opportunité locale). Les points sensibles de l'élasticité, outre les aspects précédemment évoqués et la maîtrise du traitement administratif des contrats, sont :

- la confirmation du rôle d'interface vis-à-vis de la force de vente (FDV), des clients, des services à activer ;
- la gestion autonome des priorités ;
- la prise en compte des différents objectifs de l'activité ;
- les propositions d'amélioration lors de chantiers organisés sur des thèmes particuliers, ou dans le quotidien.

FILIATION DE COMPÉTENCES

(Ouverture de l'emploi-type en termes de filiation de compétences)

– Dans le champ des compétences de base, mêmes domaines de technicité, de types de relation, de contribution économique :

- pour mémoire : les différentes positions au sein de l'ETED, dont secrétaire après vente probablement à rattacher à l'ETED (mobilité à favoriser, en particulier lors d'emplois spécialisés, par exemple sur le traitement des plaintes - secrétaire administration client),
- avec extension du champ par plus d'exigences dans le diagnostic, l'interface, le support, la contribution aux performances :

ex. Chef de groupe administration commerciale ♦(1)

– Mêmes domaines de technicité, types de relations proches, démarches et contribution aux performances différentes :

ex. Secrétariat ♦

– Mêmes domaines de technicité, modification sensible de la démarche, des types de relations, de la contribution aux performances :

- diagnostic et support accentués :

ex. "Expert en production administrative" ♦
Formateur (interne) ♦

- diagnostic accentué, les relations de coordination et de support sont dominantes :

ex. "Facilitateur de changement" ♦

– Changement des domaines de technicité

- le nouveau domaine est proche ou en continuité avec les domaines précédents, l'expérience acquise favorise l'adaptation :

ex. Technicien administratif recouvrement ♦

- le nouveau domaine requiert l'apprentissage formel d'une nouvelle technique, l'expérience acquise sert d'appui à un nouvel apprentissage :

ex. Vendeur ♦
Monitrice en clientèle ♦

(1) ♦Emploi-type analysé et présenté dans (MANDON, 1991)
♦Emploi non compris dans le champ de l'étude.

TENDANCES D'ÉVOLUTION

◆ **Facteurs majeurs immédiats**

- Poursuite de l'informatisation.
- Choix d'organisation (globale et locale) visant à exploiter les apports de l'informatisation.
- Simplification des procédures administratives commerciales.

Informatisation + organisation + simplification : l'association de ces trois facteurs permet leur exploitation réciproque. Ils sont en général liés et il est illusoire de chercher à les isoler pour en mesurer les impacts sur le travail.

- Nouveaux produits (modification conséquente des opérations d'administration commerciale liées à ceux-ci).

◆ **Incidences**

- Effectifs

- Relativement stabilisés.

- Activité

- Glissement de phases du processus du siège vers les agences (donc vers la SDV), lorsque l'informatisation est suffisamment développée, les cas et procédures afférentes simplifiées, ex. : validation de la saisie des contrats grand public (GP).
- Remontée des phases aval du processus vers la SDV, lorsque le choix local d'organisation est fait en ce sens, que les types de clientèle et contrat le permettent, ex. : recouvrement grand public confié à la SDV.
- Prise en charge possible par les vendeurs de la partie amont de la procédure administrative commerciale, c'est-à-dire de la première saisie du contrat (il s'agit d'un projet qui ne s'appliquera probablement que sur des cas d'application de tarifs standard).
- Le choix d'organisation est d'abord raisonné en termes de charge de travail pour décider des pans d'activité à basculer sur un autre service (ex. sur l'après-vente), ou à concentrer sur un emploi spécialisé (ex. contrats leasing sur un employé d'administration commerciale). Les arguments, pour le cumul ou la séparation de l'administration commerciale et du recouvrement, sont divers, opposés.

- Compétences, aspects prenant de l'importance

- La précision de la connaissance de la chaîne administrative et de la chaîne commerciale (QUI fait QUOI ?) pour pouvoir diagnostiquer toute situation et agir en conséquence, soit en effectuant directement les opérations administratives, soit par activation des services ou personnes concernés.

- Ceci comprend à la fois :

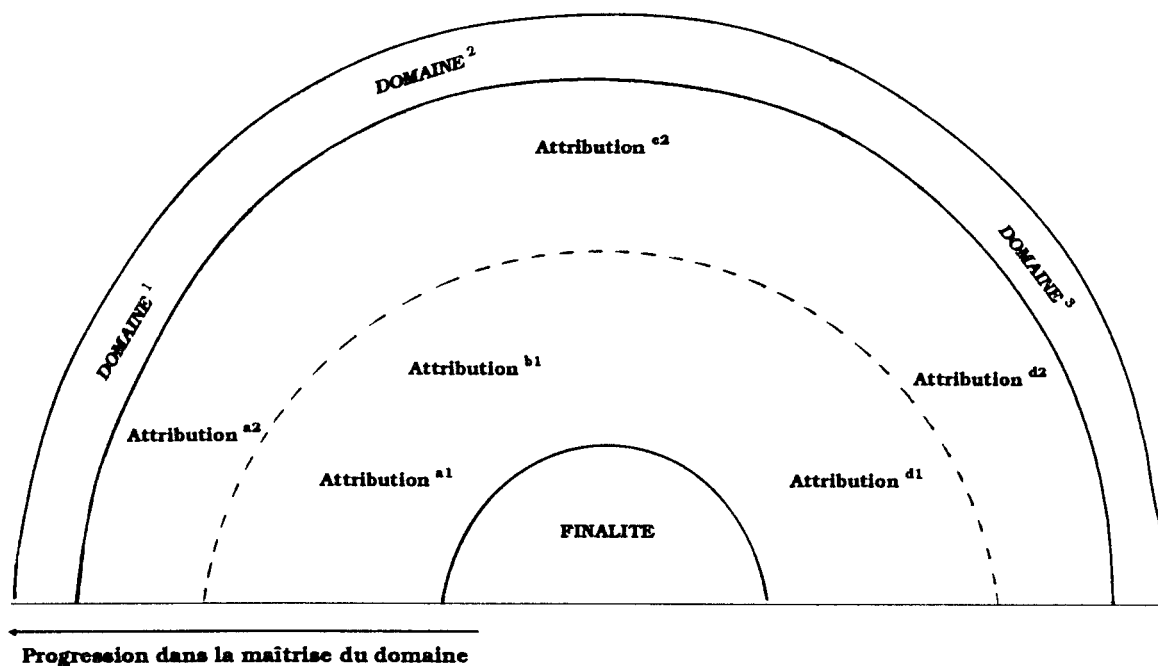
- la représentation abstraite du réseau informatisé, support de circulation et de traitement d'information, dans lequel il faut se situer, s'insérer et développer ses propres opérations (saisie, accès aux informations mémorisées, etc.),
- l'aspect concret des relations et communications à assurer avec différents interlocuteurs.

- La prise en compte d'objectifs de gestion et de performance (contribution aux performances).
- L'analyse critique de la façon actuelle de procéder pour proposer des améliorations (contribution aux performances).

5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS, SOUS FORMES VISUALISÉES, DES OUTILS DE TRAVAIL ET DE COMMUNICATION

Les formes visualisées des résultats peuvent être considérées comme des outils de communication. On a pu constater, de ce point de vue, l'apport de la carte des emplois, demandée par l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) et réalisée à partir du Répertoire Français des Emplois (RFE) par Développement et Emploi, avec le concours technique du CEREQ. Sans nous situer actuellement à un tel niveau d'élaboration et d'exhaustivité, nous considérons que les formes visualisées font partie de la panoplie à mettre au point. Nous proposerons ici la construction et l'exploitation possible des schémas "plage des attributions", "réseau des relations", et l'ébauche de "Diagrammes de filiation de compétences".

5.1. Le schéma "plage des attributions"



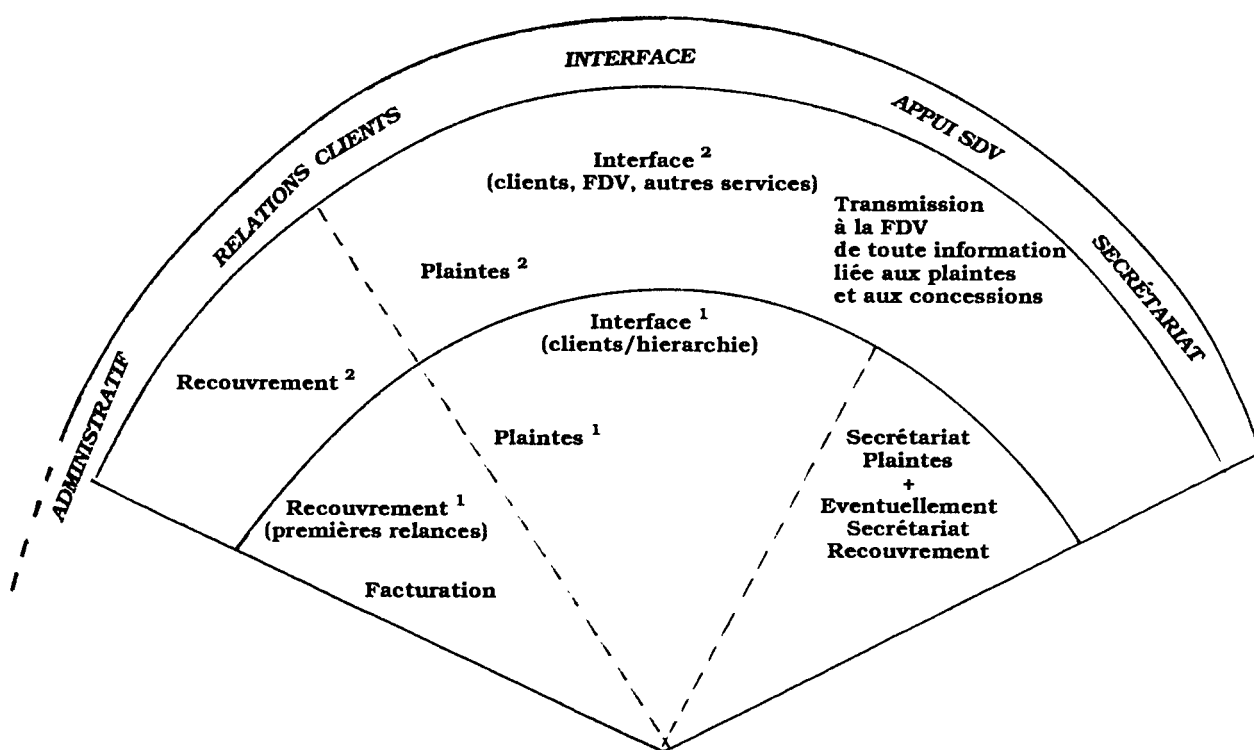
Ce schéma est construit de la manière suivante :

- la plage des attributions d'un ETED est portée sur un demi-cercle ;
- l'intitulé des portions indique les domaines d'attributions ;
- les attributions sont reportées de façon organisée, du centre vers l'extérieur, de façon à faire apparaître des seuils de maîtrise ou d'extension dans le domaine ;
- la finalité, globale ou dominante, des attributions, et telle qu'elle a pu être dégagée de l'analyse des démarches, est portée soit au centre, soit sous le schéma.

Le schéma est établi pour l'emploi-type considéré dans son ensemble. Chaque cas particulier pourra être situé par rapport à ce schéma, qu'il corresponde à un développement dû essentiellement à la personne (élasticité) ou à un choix local d'organisation : voir le schéma ci-dessous fait pour l'emploi de SAC (secrétaire administrative client), et volontairement construit sur les mêmes repères que l'ETED SDV.

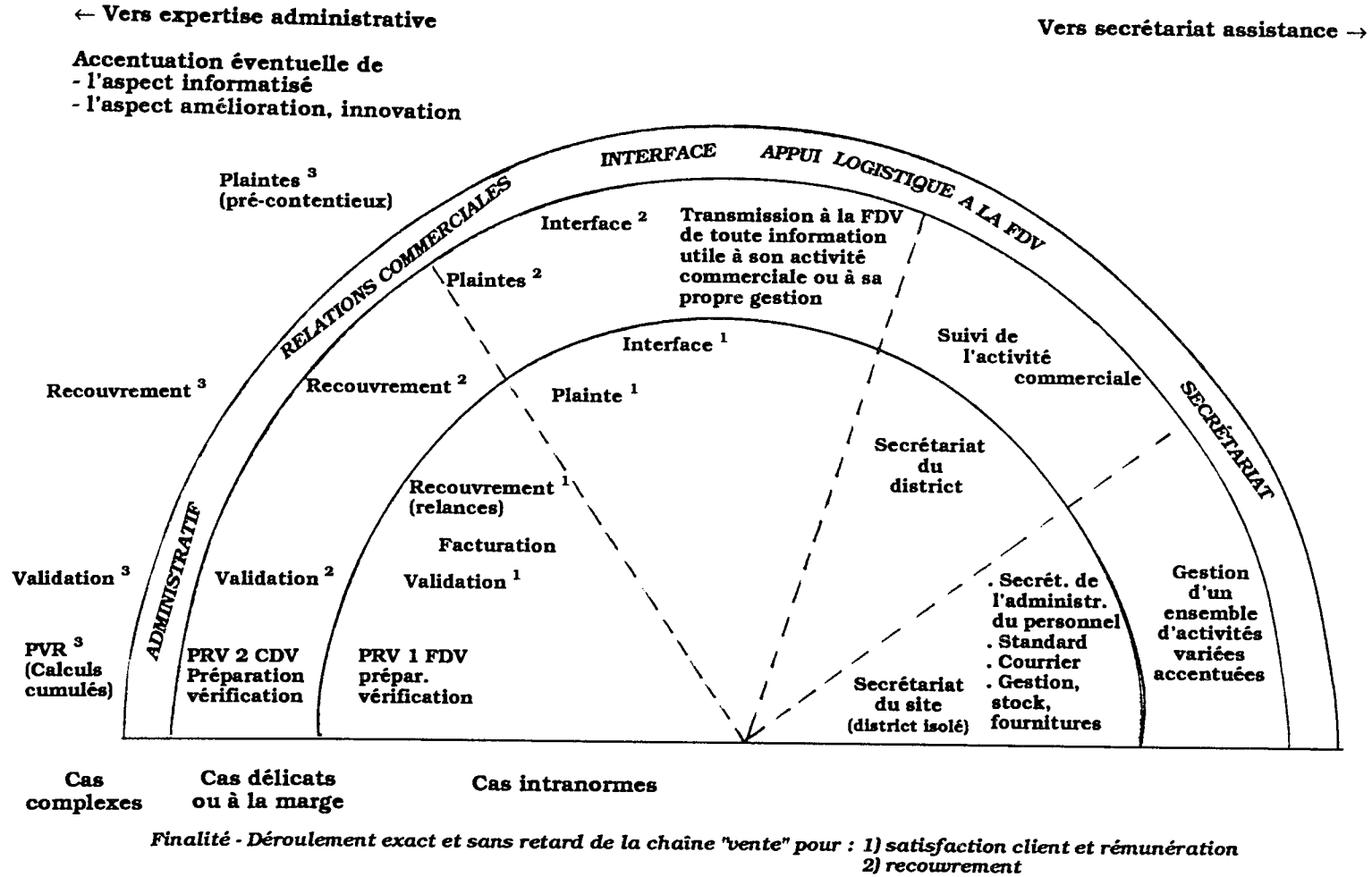
Il peut ainsi être utilisé pour positionner les situations individuelles, pour travailler sur l'aspect organisation qualifiante ou encore sur les mobilités au sein de l'emploi-type ; il esquisse l'ouverture de l'emploi-type, par exemple : le schéma de la plage des attributions de la secrétaire de vente page suivante indique que l'extension de cet emploi peut se prolonger vers l'expertise administrative (en associant éventuellement l'aspect informatique des procédures), vers les aspects relationnels (soit vers la clientèle, soit dans les rôles d'interface et peut-être de coordination), vers l'assistance ou vers le secrétariat proprement dit. Chaque situation particulière pouvant privilégier l'une ou l'autre de ces extensions pour des raisons individuelles (cursus, motivation) ou pour des raisons d'organisation locale par exemple.

PLAGE DES ATTRIBUTIONS DE LA SAC



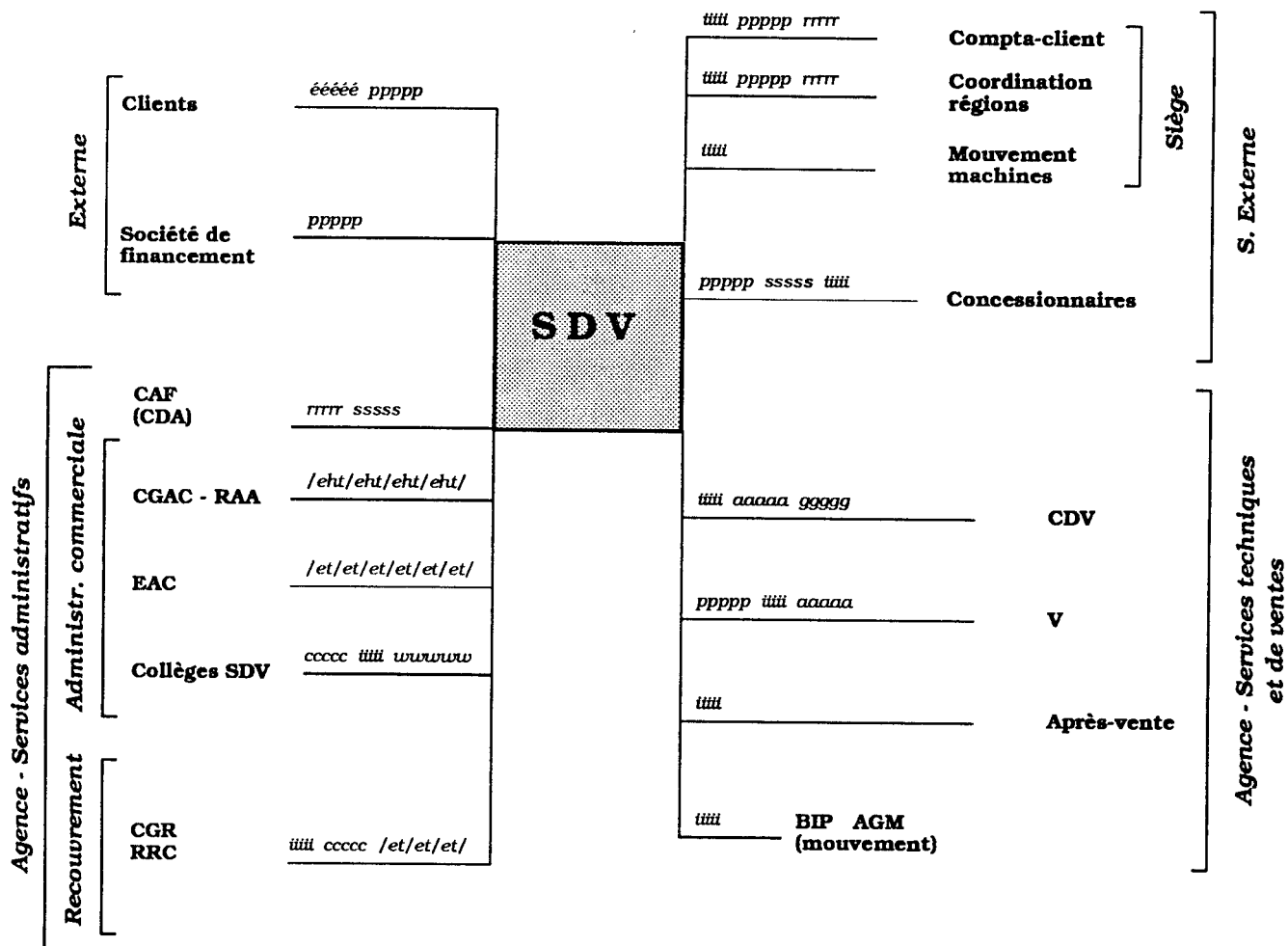
Cet emploi correspond à un choix d'organisation locale, séparant le recouvrement, l'administration commerciale et plaçant, entre les deux, "l'administration client", qui correspond essentiellement aux plaintes liées à la facturation.

PLAGE DES ATTRIBUTIONS DE LA SDV



5.2. Le réseau des relations

RÉSEAU DES RELATIONS DE LA SDV



Réseau de relations de la SDV

- ééééé Ecoute d'une demande d'information ou d'une plainte, première réponse
- ppppp Relations liées à la procédure
- rrrrr Recours à la personne pour prise de décision, discuter un problème
- sssss Rend compte du suivi d'activité
- /eht/eht/ Sous l'encadrement hiérarchique et technique de...
- /et/et/ Sous l'encadrement technique de...
- cccc Collaboration
- tiii Echange d'information
- wwwww Entraide, remplacement
- ggggg Appui secrétariat
- aaaaa Activation

Schématiser le réseau des relations peut être utile. De lecture plus rapide qu'un tableau, ce schéma n'est toutefois intéressant que s'il fait apparaître, non seulement les interlocuteurs mais également l'objet des relations.

Les interlocuteurs seront toujours disposés de la même manière pour les différents emplois décrits, par exemple si la feuille est composée en cadrans, à partir du titulaire positionné au centre, les interlocuteurs externes à l'entreprise pourront être situés en haut à gauche... La difficulté réside dans le choix d'une catégorisation des interlocuteurs significative.

L'objet des relations ne peut figurer sur un tel schéma que par le biais d'un code. Outre la difficulté du choix d'un code pertinent, l'obtention d'une bonne visibilité des codes n'est pas évidente. Nous proposons un schéma à titre indicatif, mais nous avons maintenu, y compris dans les dossiers synthèses publiés dans le document de travail, le principe du tableau, beaucoup plus riche.

Il va sans dire que l'appréhension du réseau des relations est particulièrement importante, non seulement pour des emplois qui sont avant tout des emplois de l'information et de la communication (de nombreux emplois de secrétariat par exemple) mais également parce que cet aspect du travail tend à prendre de l'importance d'une façon générale par suite du déclouonnement des fonctions et des services.

Le schéma "réseau des relations de la SDV", page précédente, est donné à titre d'illustration.

5.3. Les diagrammes **"filiation de compétence"** *(Ébauches)*

Les deux diagrammes suivants sont à considérer comme des ébauches, indiquant les pistes possibles pour exploiter les résultats obtenus quant aux filiations des emplois en termes de compétences.

Le premier diagramme (ci-contre) indique par quel développement de compétences, dans les aspects technicité, relation-communication, contribution économique, l'emploi-type secrétaire de vente s'articule à d'autres emplois-types.

Nous avons ici une image de "l'ouverture" de l'emploi-type en termes de filiation de compétences. Cette interrogation pourrait amener à explorer et à analyser d'autres emplois à partir d'hypothèses lorsque, comme ici, une seule famille a été étudiée.

Ainsi, quelques emplois "en filiation" ont pu être détectés à partir des entretiens, bien que leur analyse systématique n'ait pas été réalisée : le tableau est donc bien à lire comme une ébauche et une proposition.

Par contre, une étude systématique des ETED permettrait de dresser un diagramme complet des filiations entre ETED. C'est la base même d'une cartographie dont le deuxième diagramme (p. 98) donne le principe de construction.

A propos de ce diagramme, nous ferons trois remarques.

FILIATION DES COMPÉTENCES : "OUVERTURE" DE L'ETED SECRÉTAIRE DE VENTE

Compétences développées par la SDV		Emplois possibles						
		CGAC	Secrétariat	TA * recouvrement	TA * Expert pro. adm.	Facilitateur de changement *	Formateur Moniteur	Vendeur
Technicité	Exploitation savoir technique même domaine	+ (+)	+	+	++	+ (+)		
	Ajout d'un nouveau domaine technique			+		(+)	++	++
	Exploit. informatique				++	++	++	
	Diagnostic accentué	++			++	++	++	
Relation communication	Relation interface (recueil-transmission)	++	+	+				
	Activation	++		+		++		
	Support	++			++	++	++	
	Coordination					++		
Contribution économique	Gestion quotidienne, organisation	++					n c	n c
	Suggestion, innovation	++			++	++	n c	n c

* Emplois-types analysés dans (MANDON, 1991)

+ Le nombre de + peut indiquer l'importance de la progression à accomplir d'un ETED à l'autre

**PRINCIPE D'UNE CARTE DE FILIATIONS DE COMPÉTENCES
POUR UN ENSEMBLE D'ETED**

Emplois d'origine	Emplois d'accès								
	ET 1	ET 2	ET 3	ET 4	ET 5	ET 6	ET 7	ET 8	ET 9
ET 1		t1 3 4 r3 c1							
ET 2				t2 > t3 r2 c2 >					
ET 3									
ET 4									
ET 5									
ET 6									
ET 7									
ET 8									
ET 9									

- Code t1 = Technicité : exploitation du savoir technique même domaine
- t2 = Technicité : ajout d'un nouveau domaine technique
- t3 = Technicité : exploitation informatique
- t4 = Technicité : diagnostic accentué
- r1 = Relation interface, recueil transmission
- r2 = Relation interface, activation
- r3 = Rôle support
- r4 = Relation interface, coordination
- c1 = Contribution économique : gestion, organisation quotidienne
- c2 = Contribution économique : suggestion, innovation
- > = Indique un seuil important en termes d'apprentissage ou de formation

① Le code proposé (qui pourrait se traduire par des couleurs), même s'il ne s'agit que d'une ébauche, montre toute la différence de conception entre les critères classiques (de l'époque socio-technique des années 70) retenus pour la carte des emplois du RFE (Répertoire Français des Emplois) et les critères qui semblent pertinents actuellement. Nous avons, ici, essayé de combiner les dimensions des compétences (technicité, relation-communication, contribution économique) au repérage de "seuils".

② Dans le diagramme, la diagonale correspond à la variabilité de l'ETED et, aussi, à son élasticité. Elle renvoie aux fiches et tableaux correspondant, dans les dossiers constitués pour chaque ETED. Elle peut être regardée par l'organisateur comme un reflet de la flexibilité de l'organisation et sera regardée attentivement par le GRH pour faire le lien entre emplois et individus.

③ Une des difficultés de l'analyse actuelle des emplois, principalement lorsqu'on aborde les aspects non techniques de l'activité, est de réintroduire des repères de positionnement relatif ; les aspects relationnels, ou de logiques, sont souvent décrits sous une forme générique qui ne permet plus de distinguer un emploi d'un autre. Or, d'une part, notre définition des compétences et la façon d'en rendre compte, en associant étroitement attributions (domaines et champ), démarches (éléments à prendre en compte, finalité) et savoirs, ancre la logique et les relations, non seulement sur ce quoi elles portent et leur donne consistance, mais également sur les savoirs mobilisés ; d'autre part, la notion de filiation de compétences, qui apparaît bien dans les diagrammes, situe les emplois-types les uns par rapport aux autres, il s'agit d'un positionnement relatif par le biais des "déformations" de compétences ce qui permet, d'une certaine façon, de contourner la difficulté ou de redécouvrir une façon d'établir une "échelle" des aspects non techniques des compétences. On pourra voir à ce propos le texte monographique joint en annexe du chapitre, et selon lequel I. Mancel décrypte les mobilités pratiquées dans une entreprise à partir des critères proposés par la méthode ETED pour définir les compétences. On pourra voir à ce propos le texte monographique joint en annexe du chapitre, et selon lequel I. Mancel décrypte les mobilités pratiquées dans une entreprise à partir des critères proposés par la méthode ETED pour définir les compétences.

* *

*

Bien sûr, ces pistes nécessitent étude et approfondissement expérimental. La mise au point d'une cartographie des emplois-types d'une entreprise comptant un effectif de plus de 8000 personnes est programmée sur l'année 1991. Ce nouveau chantier de développement permettra probablement d'avancer sur ces thèmes.

ANNEXE DU CHAPITRE III

UNE ÉTUDE DE LA MOBILITÉ DANS UNE SOCIÉTÉ BANCAIRE

(APPLICATION DE LA MÉTHODE ETED)

La méthode renouvelée de l'emploi-type préconisée par N. MANDON, et en particulier le concept "compétence", a été utilisée pour fournir un éclairage original de la mobilité interne au sein du réseau d'une organisation bancaire mutualiste.

Le réseau, en terme commercial, représente toutes les agences bancaires c'est-à-dire tous les emplois en contact direct avec le client : guichetier, responsable guichet, responsable crédit, gérant.

A l'aide d'une cinquantaine d'interviews de personnes ayant été mobiles au sein du réseau, un itinéraire dit "qualifiant" a été dégagé.

Cet itinéraire est pratiqué et connu par l'entreprise. La méthode appliquée a précisé quelles compétences se développent tout au long de cet itinéraire à partir des dimensions "technicité", "relationnel", "autonomie" et "contribution économique", et repéré l'extension ou la rupture des emplois en termes de développement des compétences.

En clair, le passage de l'emploi X à l'emploi Y correspond à un étirement des compétences acquises dans le précédent emploi, ou bien il fait appel à de nouvelles compétences, soit uniquement par la mise en oeuvre du potentiel propre au salarié, soit par l'apport d'une formation.

L'exemple du passage de guichetier à responsable guichet peut illustrer cet apport.

L'emploi de guichetier est constitué par un poste de base : guichetier conseil. Tous les guichetiers sont sensés posséder les compétences rattachées à ce poste.

Suivant les organisations locales, le noyau de compétences peut s'étirer.

Le guichetier, dans le cadre d'une opération d'enrichissement organisationnel, peut tenir le rôle d'expert technique. Dans ce cas, il développe sa compétence technique grâce à une meilleure connaissance des procédures, du contenu des produits financiers et au perfectionnement de sa technique de conseil. Cette extension va lui permettre de passer à l'emploi de responsable guichet sans heurt technique. Par contre, une rupture dans le développement des compétences relationnelles est à prévoir ; en effet, le guichetier devenant responsable guichet va être amené à encadrer du personnel. Il va donc faire appel à des compétences relationnelles, qu'il n'avait pas développées précédemment, pour assurer l'animation et le support de son équipe. Aussi, il met en oeuvre un potentiel personnel non encore utilisé, ou bien il fait appel à une formation, par exemple en techniques d'animation.

Des constats de ce type éclairent la gestion de la mobilité. Ils nous permettent d'ébaucher un agencement des emplois de la filière commerciale bancaire selon les différentes dimensions de leur activité. En partant de l'emploi de guichetier jusqu'à l'emploi de gérant, nous sommes en mesure de décliner les dimensions technicité, relationnel, autonomie en y intégrant une progression.

Par exemple, l'écoute qui représente la compétence relationnelle clé du commercial a été déclinée suivant les différents emplois composant la filière commerciale :

- guichetier accueil → écoute de "politesse"
- guichetier conseil → écoute neutre des besoins exprimés par le client
- agent de relation → écoute de "psychanalyste" et d'affût
- responsable crédits → écoute de perspicacité, "carrure" relationnelle

I. MANCEL

(Texte rédigé à partir du rapport réalisé pour le DESS (1988))

CONCLUSION GÉNÉRALE

BILAN ET CONDITIONS DE DÉVELOPPEMENT

UNE connaissance précise, qualitative et prospective des emplois est une nécessité dans toute démarche de gestion prévisionnelle des emplois (GPE). Comment intégrer l'analyse à mener dans une démarche globale de GPE ? Sur quel objet doit porter précisément l'analyse (qu'est-ce que les compétences) ? Comment assurer la maintenance de la connaissance acquise sur les emplois ? Comment assurer l'articulation entre la connaissance des emplois obtenue et les actions en gestion des ressources humaines (GRH) (formation, recrutement, mobilité...) ?

La recherche expérimentale, dont il est rendu compte dans ce rapport, éclaire, en partie, ce lourd débat. Le bilan qui peut être fait actuellement montre les apports pratiques et conceptuels et souligne les investigations à poursuivre.

Les premières réactions des opérationnels aux apports de la méthode proposée valident la pertinence des concepts et notions utilisées ainsi que la pertinence du type de connaissance apporté sur les emplois.

Une première appréciation porte sur le regroupement en ETED. Celui-ci ordonne la diversité des cas concrets dont on ne sait, *a priori*, s'ils relèvent ou non du même emploi (fallait-il distinguer la secrétaire de vente en agence de la secrétaire de vente en boutique ?).

Le Répertoire Français des Emplois (RFE) regroupait *"les situations de travail suffisamment proches pour pouvoir être occupées par un même individu"*. Rappelons que l'hypothèse sous-jacente était que l'identité des modes de travail correspondait à une identité des capacités techniques et professionnelles.

Proche de cette conception, Développement et Emploi propose de regrouper les emplois pour lesquels le passage de l'un à l'autre ne demande qu'un temps réduit d'adaptation : de l'ordre de une à deux semaines pour des ouvriers et employés non qualifiés, de l'ordre de un mois pour des ouvriers et employés qualifiés, de l'ordre de un à trois mois pour des techniciens ingénieurs et cadres. Ce principe a été adopté, à l'origine, pour repérer des "groupes d'emplois homogènes" et explorer les possibilités de mobilité professionnelle rapide.

Ces regroupements, proches dans leur principe, s'avèrent pertinents en période de relative stabilité, ou encore, pour une action momentanée de reconversion, à chaud. Par contre, lorsqu'il s'agit d'engager une GPE, dans un contexte devenu changeant sur une longue période,

et que l'on accepte le principe de l'influence des personnes sur leur emploi, alors le type de regroupement précédent n'est plus pertinent.

Les gestionnaires qui nous contactent actuellement sont particulièrement intéressés par les notions de variabilité et d'élasticité. Celles-ci renversent le principe de regroupement et conduisent à associer une unité de gestion collective (couvrant une plage d'attributions et de développement des compétences) permettant de raisonner en termes de GPE à des critères complémentaires plus fins qui permettent d'agir au niveau de la gestion individuelle.

Ainsi le mode de construction des ETED constitue un fil conducteur pour "mailler" la diversité des situations concrètes et déboucher sur un nombre d'ETED facile à gérer en termes de GPE. Le niveau d'agrégation obtenu a été apprécié dans l'entreprise expérimentée. L'ETED secrétaire de vente (SDV) correspond à un effectif de 150 personnes, l'ETED technicien administratif recouvrement à un effectif de 40 personnes (1), par contre le technicien administratif facilitateur de changement correspond à quatre personnes seulement mais l'analyse réalisée révèle le rôle stratégique de cet emploi. L'agrégation obtenue, par la simplification des exploitations ultérieures, compense l'investissement relativement lourd au niveau du recueil d'information et du traitement de celle-ci.

La seconde appréciation a porté sur la précision des descriptions. Celle-ci, en général, surprend, tant l'activité des uns est peu transparente aux autres. Les titulaires des emplois sont eux-mêmes peu habitués à cet effet miroir de leur propre activité.

Parmi les premières utilisations pratiques des résultats, citons la rédaction de fiches de recrutement. Ceci a été annoncé spontanément par des responsables lors du retour validation.

L'exploitation des résultats n'a pas fait l'objet d'un suivi dans cette entreprise ; d'une part cela n'entraîne pas dans le contrat, d'autre part des changements importants au niveau du groupe ont entraîné une situation à chaud avant qu'il y ait pu avoir diffusion et démultiplication de la méthode. Par contre, les échanges engagés avec d'autres entreprises et organismes ont permis de percevoir les exploitations possibles des résultats apportés.

Des mobilités pratiquées dans deux entreprises ont été décryptées à partir des critères proposés par la méthode ETED pour définir les compétences. I. MANCEL qui a réalisé cette étude montre quelles compétences se développaient à partir d'un itinéraire ; elle s'est appuyée pour ce faire sur les dimensions : "technicité" "relations" "autonomie" et "contribution économique" (ou contribution aux performances), ce qui lui permet de repérer l'extension ou la rupture des emplois en termes de développement des compétences (cf. annexe au chapitre III).

L'exploitation des résultats apportés par la méthode ETED, pour définir des besoins de formation, ouvre des perspectives selon les échanges que nous avons eus avec des responsables de formation relevant d'entreprises et d'un organisme de formation. Deux chantiers sont engagés dans cette optique (rappelons que le RFE a été largement exploité en ce sens, surtout pour mettre en place des formations initiales).

Lors de nos présentations, des interlocuteurs ont souligné les exploitations possibles en termes d'organisation. Nous soulignerons, quant à nous, l'éclairage apporté aux thèmes de

(1) Ces deux effectifs sont approximatifs, les listings fournis reposant sur d'autres appellations, et l'étude ayant été limitée à une mise au point méthodologique, nous n'avons pu reventiler de façon vérifiée les effectifs selon les appellations ETED.

l'organisation qualifiante et de la recomposition du travail. En effet, la notion de finalité peut servir de repère pour une recomposition cohérente du travail ; ainsi les SDV apprécient toutes les activités qui leur reviennent dès lors qu'elles leur permettent de mieux maîtriser l'ensemble de leur activité selon la même finalité, par exemple la validation de la saisie des contrats qui était auparavant faite au siège ; par contre elles vivent mal l'ajout d'activités qui s'ouvrent sur une autre finalité, parfois contradictoire avec leur finalité principale. C'est ainsi que les tâches de recouvrement (premières relances) qui visent un maximum d'encaisse, dans un délai minimum, semblent contradictoires avec l'administration commerciale proprement dite qui vise à assurer le déroulement exact et sans retard de la chaîne de vente pour obtenir la satisfaction du client et la rémunération du vendeur.

Plusieurs interlocuteurs ont souligné l'intérêt de la méthode dans sa conception par rapport au problème posé mais elle leur a paru difficile à mettre en oeuvre sans l'appui d'experts la maîtrisant. Cette réaction pose les questions du transfert et de la démultiplication, en même temps qu'elle laisse entrevoir un large champ d'application.

Signalons les problèmes qui étaient posés : dans un cas, il s'agissait de redéfinir des emplois repères pour réajuster la grille de classification des emplois administratifs. Dans cette entreprise, les emplois de production et de conditionnement encore bien balisés par des repères techniques tangibles n'avaient pas posé de problèmes méthodologiques du même ordre (ces repères peuvent encore servir de base à des discussions entre partenaires dans un but de classification immédiate mais suffiront-ils dans une perspective de GPE ?).

Dans les autres cas, il s'agissait d'engager une réflexion globale sur le devenir des métiers de l'entreprise, ou de centrer cette réflexion sur un secteur de l'entreprise, avec le souci d'envisager la mobilité du personnel qui se révélerait en sureffectif.

Ainsi, la démarche que nous utilisons, et qui fait partie intégrante de la méthode, comprend des aspects, perçus à ce jour, à la fois comme contraignants et prometteurs. La méthode peut paraître relativement lourde, en particulier par l'enquête proprement dite (fondée sur une écoute attentive des titulaires d'emplois eux-mêmes et de leur encadrement) et par la complexité du traitement d'une information riche et multiple recueillie selon notre technique d'entretien. En même temps, le soin apporté à l'étape dite de cadrage (qui permet déjà d'appréhender les emplois étudiés dans leur dynamique et de maîtriser l'échantillonnage des situations individuelles analysées), constitue une source d'économie surtout lorsque les effectifs sont importants et lorsque les changements envisagés bouleversent profondément l'activité (par exemple, lors de la mise en place de groupes responsables polyvalents). De même l'étape du retour aux intéressés (titulaires d'emplois et encadrants) pour validation, peut, sans toutefois la remplacer, compenser quelques lacunes de l'enquête. Il s'agit donc de trouver un équilibre économique entre les trois phases : cadrage, enquête, retour validation, qui respecte cependant les exigences spécifiques de la méthode.

Un des objets de nos prochaines expérimentations sera d'examiner dans quelle mesure la démarche peut être systématisée et allégée. Il n'est pas question cependant d'envisager une démultiplication de type application d'un outillage figé. L'aspect expérimentation-transfert conceptuel et méthodologique doit être maintenu. En effet :

- le contexte changeant nécessite une attitude d'observation et d'analyse ouverte (comprise dans la démarche et les techniques préconisées par la méthode ETED) ;

- la mise au point d'outils pertinents (en particulier dans le degré de précision restitué et dans la mise en forme des résultats) ne peut se faire qu'avec l'aide des opérationnels, futurs utilisateurs ;
- la sensibilisation des membres du groupe de travail, comme des membres du comité de suivi, au type d'informations nécessaires tout au long de l'étude pour appréhender les emplois dans leur dynamique, leur diversité et leur spécificité, devrait, par effet pédagogique, indiquer le type "veille" à instaurer et, par là, enclencher la mise en place des conditions favorisant l'auto-maintenance du système obtenu ;
- l'implication des futurs utilisateurs dans la mise au point des résultats favorise l'exploitation qui sera faite de ceux-ci.

A ce jour, les expérimentations que nous entreprenons, sont de deux types :

- ou elles se situent dans une entreprise dans laquelle une démarche GPE est déjà engagée et a produit ses outils. Notre apport vient en complément, parce que : *"On a regroupé tel emploi avec tel autre, on n'est pas sûr que ce soit le bon regroupement"* ou, parce que, *"Finalement, les compétences, on ne sait pas très bien ce qu'on met dedans"*, ou encore, *"Jusque-là, on a fait une nomenclature, mais l'analyse fine on ne sait pas faire..."* et *"Il nous manque la dimension prospective dans l'analyse de nos emplois"* (cette dernière demande émane en particulier des services de formation qui veulent passer d'une conception formation d'adaptation sur catalogue à la conception d'une formation anticipatrice) ;
- ou bien notre expérimentation se situe dans une entreprise qui s'engage dans une démarche GPE (ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas eu, auparavant, d'analyses qualitatives d'emplois, en particulier par le service de formation) et qui, de suite, mise sur l'apport d'une connaissance précise, qualitative et prospective des emplois pour maîtriser ce qui doit être pris en compte dans la conception d'ensemble des outils GPE à mettre en place (chantier expérimental lourd engagé sur 1990 et 1991).

Dans les deux cas, notre expérimentation porte sur une population test, afin : de faire la démonstration de la faisabilité et de la pertinence de la méthode, d'explicitier au mieux chaque étape de la démarche (et appréhender ainsi les conditions d'une démultiplication), de mettre au point le type de résultats attendus en termes d'information apportée et de présentation standardisée nécessaire.

Bien que la validation déjà vérifiée nous autorise à entrer dans une phase de développement, notre investigation doit se poursuivre sur trois directions :

- ① Faire la preuve de la transférabilité de la méthode par une démultiplication de son application sur des emplois relevant de différents secteurs d'activité et sur des champs d'investigation variés. Notre expérience antérieure, comprenant l'analyse d'emplois situés en métallurgie, la mécanique, la parachimie, et un suivi des recherches menées sur l'automatisation a, bien sûr, été prise en compte dans l'élaboration de la méthode ETED. Un chantier en cours teste la méthode sur les emplois dits de "bas niveau de qualification", un autre chantier comprendra, au contraire, l'étude d'emplois scientifiques donc de haut niveau de qualification. Il serait souhaitable d'engager, sur un groupe professionnel donné, une étude transversale à plusieurs entreprises, rejoignant ainsi une des vocations du CEREQ.
- ② Améliorer la mise en évidence des différentes étapes de la démarche en élaborant des supports de référence (informations nécessaires au cadrage, guides d'entretien, grilles

d'analyse, guide de rédaction d'un dossier ETED) qui, en soulignant les principes de base à respecter, doivent éviter le risque de déboucher sur une représentation figée des emplois. Soulignons cependant que l'investigation à faire se pose en termes de pratique de terrain avec une dimension pédagogique et ne se ramène pas aux seuls supports énoncés ci-dessus. Il s'agit surtout de mettre en oeuvre un savoir-faire de détection de l'information à recueillir, de l'information à mettre en relief, de construction itérative. Ce savoir-faire s'appuie sur la curiosité, le pragmatisme, la perspicacité, et, comme tout savoir-faire, repose sur l'expérience. Ici la notion de transfert par compagnonnage reprend son sens.

③ Accompagner l'articulation entre les outils apportant une connaissance des emplois et de leur évolution, et les outils spécialisés, directement complémentaires, nécessaires aux gestionnaires en ressources humaines. Ce prolongement de notre investigation constitue un des objectifs essentiels du chantier expérimental lourd, engagé sur 1990 et 1991. Il nous permettra de mettre en regard : gestion des emplois, orientations majeures de la gestion des ressources humaines, gestion individuelle. Rappelons que la méthode ETED vise à éclairer la GPE, en mettant en évidence, par la connaissance apportée sur les emplois et leur évolution, la gamme des actions possibles en matière de GRH : un problème pointé de gestion des compétences peut être résolu par un recrutement, par une formation académique, par la présence d'un support quotidien, par une mobilité, par une modification de l'organisation (notions de cursus qualifiants et d'organisation qualifiante). Et c'est parce que la méthode ETED vise un tel but, et parce qu'elle accepte d'observer des situations dans leur mouvement, qu'elle se distingue des méthodes privilégiant un champ d'action comme la classification, la formation, l'aménagement du poste de travail.

*

* *

Au-delà de ces différentes remarques, le défi majeur auquel nous sommes confrontés ne réside-t-il pas essentiellement en la recherche d'une articulation maîtrisée entre les différentes échelles du temps qui nous gouvernent, soit, pour ce qui concerne notre propos, le temps des hommes nécessaire à tout apprentissage, à toute maturation d'une réflexion individuelle ou collective, le temps technologique, éminemment contradictoire (les pannes démultiplient en négatif le temps gagné par ces mêmes technologies lors de leur mise en oeuvre), le temps des mouvements économiques et politiques.



BIBLIOGRAPHIE

A

- Actualité de la formation permanente*, (1988),
Numéro spécial, "Gestion prévisionnelle des emplois et formation", n°97.
- ADI, ANPE, Centre INFFO, CEREQ, ONISEP, (1986),
Les professions de l'informatique, volume 1, Paris, La Documentation Française.
- ADI, ANPE, Centre INFFO, CEREQ, ONISEP, (1987),
Les professions de l'informatique, volume 2, Paris, La Documentation Française.
- ADLER Paul S., BORYS B., (1988),
"Automatisation et travail : le cas de la machine-outil", *Formation Emploi*, n°21.
- ALTER N., (1985),
Bureautique dans l'entreprise, Éditions ouvrières.
- ALTER N., (1987),
"Enjeux organisationnels de l'informatisation des entreprises", *Revue Française de Gestion*, n°61,
janvier-février.
- ANACT, (1988),
Guide réalisations d'entreprises, gestion du personnel, organisation et conditions de travail, changements techniques, Deuxième édition.
- ANACT, (1989),
"La gestion prévisionnelle de l'emploi", *La lettre d'information*, n°145, Octobre.

B

- BERTHERAT J., (1989),
"La mobilité de progression : un levier dans la vie des entreprises pour les années à venir",
Développement et Emploi, *Bulletin d'information*, n°27.
- BERTRAND O., KAISERGRUBER D., (1989),
Ressources humaines et réussite économique, Comparaison internationale, USA, Italie, Allemagne, Japon, Corée du sud, CEREQ (Collection des études n°50).
- BERTRAND O., NOYELLE T., (1985),
L'évolution des emplois tertiaires, CEREQ (Document de travail n°12).

- BERTRAND O., NOYELLE T., (1987),
"Les transformations du secteur de la banque et des assurances aux États-Unis, en France, au Japon, et en Allemagne Fédérale, et leurs implications pour le travail, les qualifications et la formation", *Formation Emploi* n°17.
- BEYSSERE des HORTS C.H., (1988),
Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Les Éditions d'Organisation.
- BIT, (1964),
"L'automation, Méthodologie de la recherche, Travail et automation", *Cahier* n°1, Genève.
- BIT, (1967),
"L'automation et les travailleurs non manuels, Travail et automation", *Cahier* n°5, Genève.
- BOCQUILLON M., (1986),
Perspectives nouvelles dans l'évaluation des emplois, l'apport des approches socio-techniques et socio-économiques. Thèse de Doctorat Sciences de gestion, Université Lyon II.
- BONNAFOS G. de, (1989),
Le comportement des techniciens au travail, L'interaction entre les projets individuels et les pratiques de gestion du personnel, CEREQ (BREFn°43).
- BONNAFOS G. de, (1990),
"Les identités sociales des techniciens", *Formation Emploi* n°30.
- BOTERF Le G., (1988),
Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines, (Collection Management 2000), Paris, Les éditions d'Organisation.
- BOUTET J. (1985),
Construction sociale du sens dans les entretiens d'ouvriers et d'ouvrières, GEDISST-CNRS.
- C**
- CEREQ, (1975 à 1985),
Les cahiers du Répertoire Français des emplois, (18 cahiers), Paris, La Documentation Française.
- CEREQ, (1973),
L'analyse des qualifications et les classifications d'emploi, CEREQ (Bibliothèque n°5), Paris, La Documentation Française.
- CEREQ, (1976),
L'organisation du travail et ses formes nouvelles, CEREQ (Bibliothèque n°10), Paris, La Documentation Française.
- CEREQ, (1978),
Ce que l'on sait aujourd'hui du travail dans ses relations avec la formation : les acquis scientifiques après sept années au CEREQ, CEREQ (Note d'information n°52).
- CEREQ, (1987),
L'analyse des contenus d'activité, CEREQ (Document de travail n°30).
- CEREQ, (1988),
Lectures d'un entretien, itinéraire de technicien, CEREQ (Document de travail n°38).
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, (1978),
La qualification du travail de quoi parle-t-on ? Paris, La Documentation Française.

- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, (1984),
Changements techniques et qualification, vers une nouvelle productivité ?, Paris, La Documentation Française.
- COSSALTER C., (1984),
 "D'une informatisation l'autre : l'exemple des banques et des assurances", *Formation Emploi* n°5.
- COSSALTER C., (1990),
Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances, CEREQ (Collection des études n°53).

D

- DADOY M., HENRY C., HILLAU B., TERSSAC de G., TROUSSIER J.F., WEIL, FASSINA A., (sous la direction de), (1990),
Les analyses du travail, enjeux et formes, CEREQ (Collection des études n°54).
- DÉLÉGATION RÉGIONALE A LA FORMATION PROFESSIONNELLE, (1987),
Portefeuille de compétences, document d'accompagnement à l'usage des formateurs, Préfecture de la Région Centre.
- DEMAILLY L., (1987),
 "La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants", *Sociologie du travail*, n°spécial, n°1/87.
- DÉVELOPPEMENT ET EMPLOI :
 - *Les dossiers méthodologiques*,
 - *La note d'information*, dont la note n°23, novembre 1988, texte de THIERRY D. "Gestion prévisionnelle des ressources humaines, enjeux et démarche de l'analyse des emplois à l'évolution des qualifications".
- DURAND M. (1987),
 "Notes d'humeur : l'interdisciplinarité au colloque de Nantes", in : "De la qualification à la professionnalité", *Sociologie du travail* n° 1.

F

- FOUBERT J.C., (1973),
 "Le rassemblement des matériaux indispensables à l'élaboration des nomenclatures d'emplois, L'analyse des contenus d'emploi", in : *L'analyse des qualifications et les classifications d'emplois*, CEREQ (Bibliothèque n°5). La documentation française.
- FOUBERT J.C., (1976),
 "Le Répertoire des emplois", *Economie et Statistique* n°81-82.
- FRIEDMAN, (1946),
Les problèmes humains du machinisme industriel, Paris, Gallimard.
- FRIEDMAN, (1956),
Le travail en miettes, Paris, Gallimard.
- FRIEDMAN G., NAVILLE P., (sous la direction de), (1970),
Traité de sociologie du travail, Paris, Armand Colin, 3ème Édition.

G

- GILLET B., (1987),
"Les différentes approches cognitives des situations de travail", *Éducation Permanente*, n°88-89.

H

- HAY FRANCE, *Brochures de présentation*.
- HILLAU B., (1987),
in : *L'analyse des contenus d'activité*, CEREG (Document de travail n°30).
- HUNOUT P., (1987),
L'évaluation et la classification des emplois, Paris, CEREG, (Document de travail n°29).

I

- INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL, (1988),
Moderniser les entreprises, pratiques et débats, Colloque des 28-29 Juin 1988.
- IRIBARNE (d') A., (1973),
La nécessité d'un système de repérage des emplois comme préalable à l'élaboration des nomenclatures, CEREG (Bibliothèque n°5). La Documentation Française.
- IRIBARNE (d') A., (1988),
"Automatisation et travail : la nécessité de construire une dynamique du changement", *Formation et Emploi* n°21.
- IRIBARNE (d') A., (1989),
La compétitivité, Défi social, Enjeu éducatif, Sociétés en mouvement, Presses du CNRS.

J

- JALBERT F., (1989),
Les ressources humaines, atout stratégique, Paris, Éditions L'Harmattan.
- JARDILLIER P., (1986),
Le développement humain dans l'entreprise, Paris, PUF.

K

- KIRSCH E., (1989),
Prévoir et former, Suivi de l'expérimentation d'une aide à la formation gérée par le FNE dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi, CEREG (Document de travail n°49).
- KLEIN M., LANTIER F., RAMOGNINO N., (1967),
"Une analyse sémantique conceptuelle", *Bulletin du CERP*, 21ème année, Tome XXI, n°3 juillet-septembre 1967 (ce numéro est consacré au thème de l'analyse de contenu).

L

LES ENTRETIENS CONDORCET (1989),

Rencontres annuelles de la Formation Professionnelle, Actes de 1989.

Liaisons sociales, (1973),

"La qualification du travail, Méthodes et systèmes d'évaluation des emplois", Documents n°89.

M

MALGLAIVE G., (1990),

Enseigner à des adultes, travail et pédagogie, Paris, PUF.

MALLET L., (1989),

"Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines : de nouveaux outils d'apprentissage du changement ?", *Formation Emploi*, n°25.

MALLET L., (1989),

Les classements des emplois et des salaires : des outils de gestion dans l'entreprise, Document ronéoté, CEJEE, Toulouse.

MANCEL I., (1988),

Mobilité géographique et développement de compétences lié à la disparité des environnements locaux de l'organisation bancaire, Mémoire DESS, Organisation et Ressources Humaines, Université, Paris I.

MANDON N., (1980),

L'informatisation des activités de bureau, les incidences sur l'organisation et les emplois de secrétariat, Doctorat IIIème cycle, Université de Caen.

MANDON N., (1986),

Bilan d'une contribution aux chantiers de l'Association Développement et Emploi au cours de l'année 1985-1986, Gestion des ressources humaines, Analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences. CEREG (Document de travail n°23).

MANDON N., (1987),

"Dimensions de l'activité professionnelle et compétences mises en oeuvre, Expérimentation d'une méthode d'analyse", in : *L'analyse des contenus d'activité*, CEREG (Document de travail n°30).

MANDON N., (1988a),

Séminaire spécialisé sur la bureautique, organisé par EUROTECNET à Berlin 10-12 février 1988, Rapport de synthèse réalisé pour la CEE, EUROTECHNET, DG Vème.

MANDON N., (1988b),

Les nouvelles technologies de l'information et les emplois de bureau - comparaisons européennes - CEREG (Collection des études n°37).

MANDON N., (1990),

"Un exemple de description des activités et des compétences professionnelles : l'emploi-type secrétaire de vente", in : *Les analyses du travail, Enjeux et formes*, CEREG (Collection des études n°54).

- MANDON N. (1991),
L'emploi-type dans sa dynamique ETED - Exemples de dossiers descriptifs : emplois de l'administration commerciale. Titre provisoire, à paraître dans la Collection des Documents de travail du CEREG.
- MANDON N., RANNOU J., (1984),
"L'informatique intégrée : les changements dans le travail des employés dans une entreprise de grosse mécanique", *Formation Emploi*, n°5.
- MARENCO C., VOROBIEFF R., (1968),
L'ordinateur et l'entreprise. Sociologie du changement, Tome 1, "Les nouveaux métiers", Université de Paris, ISST, Centre de Recherche.
- MARGER P.L., (1985),
Les enjeux de la formation professionnelle face aux mutations techniques industrielles, Paris, ADEP Editions.
- MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J.J., (1982),
Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Essai d'analyse sociétale, Paris, PUF.
- MERCHERS J., TROUSSIER J.F. (1988),
"L'analyse du travail : pratiques, concepts, enjeux", *Formation Emploi*, n°23.
- MERCIER C., (1988),
"La gestion des métiers", in l'ouvrage collectif sous la direction de Stankiewicz F., *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines, l'après taylorisme*, Paris, Economica.
- MONTMOLLIN M. de, (1984),
L'intelligence de la tâche, Eléments d'ergonomie cognitive, Berne, Éditions Peter Lang.

N

- NAVILLE P., (1956),
Essai sur la qualification du travail, Paris, Librairie Marcel Rivière et cie.
- NAVILLE P., (1963),
Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation, Paris, Éditions Gallimard.
- NAVILLE P., (1981),
Sociologie d'aujourd'hui, Nouveaux temps nouveaux problèmes, Paris, Éditions Anthropos.
- NOFERI P., (1987),
Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise, Paris, Adase, UIMM.

P

- PASTRE O., (1985),
La modernisation des banques françaises, Paris, La Documentation française, 1985.
- PINEL D., (1988),
"L'élaboration d'une carte des emplois à l'établissement de Pierrelatte, COGEMA", *Actualité de la Formation Permanente*, n°97.

PLAN CONSTRUCTION ET ARCHITECTURE, (1989),
Rapport du séminaire "métiers du bâtiment : vers une nouvelle professionnalité".

R

RIBOUD A., (1987),
Modernisation, mode d'emploi, Rapport au premier Ministre, Paris, Union générale d'édition.

ROY (du) O., HUNAULT J.C., TUBIANA J., (1985),
Réussir l'investissement productif, (Collection Management 2000), Les Éditions d'Organisation.

S

SAILLY M., VOLKOFF S., (1990),
 "Vieillesse de la main-d'oeuvre et adéquation prévisionnelle des postes : le cas des ouvriers du montage dans l'automobile", *Formation Emploi*, n°29.

SALAIS R., (1976),
 "Qualification individuelle et qualification de l'emploi quelques définitions et interrogations", *Économie et Statistique*, n°5.

SAINSAULIEU R., MONOD N., THIERRY D., (1987),
Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise, Paris, La Documentation française.

SIMULA P., (1986),
 in : *Dossier Professionnel, Les emplois de l'informatique, Volume 2*, Paris, La Documentation Française.

Sociologie du travail (1987),
 n° spécial 1/87, "De la qualification du travail à la professionnalité".

SOLE A., (1984),
 "Bureautique : alternatives socio-techniques", *Revue Française des Affaires Sociales*, n°4.

STANKIEWICZ F.(sous la direction de) (1988).
Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines, l'après-taylorisme, Paris, Economica.

T

TANGUY L. (sous la direction de), (1986),
L'introuvable relation formation-emploi, Paris, La Documentation française.

TERSSAC (de) G., (1990),
 in : *Les analyses du travail : enjeux et formes*, CEREQ (Collection des études n°54).

THIERRY D., (1990),
La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Éditions L'Harmattan.

TOURAINÉ A. (sous la direction de), (1962),
Histoire générale du travail, Tome IV, La civilisation industrielle de 1914 à nos jours, Paris NLF.

Z

ZARIFIAN Ph., (1983),

"Le développement de la dimension gestionnaire de la qualification ouvrière, portée et contradictions", in : Commissariat Général du Plan, *Recherches économiques et sociales* (ouvrage collectif), *Changements techniques et qualification : vers une nouvelle productivité ?*, La Documentation française.

ZARIFIAN Ph., (1984),

La dimension collective de la qualification, CEREQ (BREF n°8).

ZARIFIAN Ph., (1987),

in *Programme d'observation de l'emploi et du travail en entreprise. Permanence et réforme des systèmes de classifications*, CEREQ (Document de travail n°31).

CEREQ

Dépot légal premier trimestre 1991

- N° 49 - **Dossier Formation et Emploi**
Niveau IV de formation et baccalauréats professionnels
Avril 1989 (150 F)
- N° 50 - **Ressources humaines et réussite économique.**
Comparaison internationale (USA, Italie, Allemagne,
Japon-Corée du Sud)
Août 1989 (150 F)
- N° 51 - **Formation continue et compétitivité économique**
Rapport de mission au secrétaire d'État
à la formation professionnelle
Septembre 1989 (120 F)
- N° 52 - **L'Après Bac. Itinéraires et réussite**
après trois ans d'études
Octobre 1989 (150 F)
- N° 53 - **Renouvellement des qualifications et de la gestion des**
ressources humaines dans les banques et les assurances
Février 1990 (120 F)
- N° 54 - **Les analyses du travail : enjeux et formes**
Mars 1990 (120 F)
- N° 55 - **Qui forme pour qui ? Les régions, l'enseignement**
supérieur et l'emploi
Août 1990 (110 F)
- N° 56 **L'avenir du niveau V (CAP - BEP).**
Filières de formation et d'emploi
Octobre 1990 (150 F)

*Pour tout renseignement concernant les publications du CEREQ
s'adresser à la librairie*

T (1) 45.75.62.63 poste 260

Pour répondre aux conditions actuelles d'évolution et aux problèmes de gestion anticipée des ressources humaines, l'auteur propose une méthode d'analyse des emplois qui tient compte de la diversité des situations de travail. Celle-ci reflète les contraintes locales liées à l'environnement, les choix d'organisation, la capacité des individus à modeler leur emploi.

L'unité ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique) retenue pour regrouper les situations de travail est fondée sur l'analyse des compétences comprises comme qualités, capacités et connaissances en action. Elle éclaire ainsi le rapport entre l'organisation (postes) et les hommes (savoirs) et en respecte les dynamiques propres. Elle permet de raisonner de façon anticipée en termes d'emplois et de faire le lien avec la gestion des personnes.

La méthode ETED cumule les apports du Répertoire Français des Emplois, de nombreuses études de l'impact des nouvelles technologies sur les emplois, et le suivi des problèmes posés par les gestionnaires en ressources humaines. Élaborée de façon expérimentale, elle est exposée, à son stade actuel, avec ses concepts, ses notions de base et les différentes étapes de la démarche. Appelée à être appliquée sur des terrains diversifiés et changeants, elle ne pourra s'affiner et s'auto-actualiser qu'en maintenant l'esprit d'expérimentation et de collaboration avec les opérationnels qui lui est inhérent.

CENTRE D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

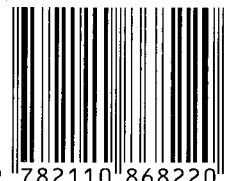
9 rue Sextius Michel

75015 PARIS

☎ (1) 45.75.62.63

DIFFUSION :
LA DOCUMENTATION FRANÇAISE
29, quai Voltaire
75340 PARIS CEDEX 07
Tél : 40.15.70.00
Télex : DOCFRAN 204 826

PRIX : 110 F



9 782110 868220

ISSN : 0767-6166

ISBN : 2-11-086822-8