

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

**Nicole Mandon**

**avec la collaboration d'Olivier Liaroutzos (eds.)**

## *La gestion des compétences*

*La méthode ETED en application*

*Journée d'études du 15 Juin 1993 organisée par le Céreq et l'INRA*

NUMÉRO 97 / AOÛT 1994

---

**d o c u m e n t s**  
**s e m i n a i r e s**

# LA GESTION DES COMPÉTENCES

## LA MÉTHODE ETED EN APPLICATION



JOURNÉE D'ÉTUDES DU 15 JUIN 1993  
ORGANISÉE PAR LE CÉREQ ET L'INRA

*Nicole MANDON (Céreq - GIP Mutations industrielles)  
avec la collaboration d'Olivier LIAROUTZOS (Céreq)  
(eds.)*

Nous remercions Christiane FAUR  
pour le travail de relecture et de composition

---

C é r e q

---

Document n° 97  
*Série Séminaires*

Août 1994

---

# SOMMAIRE

---

---

## OUVERTURE :

Jean COURDOUAN (DFP) .....	7
Eric VERDIER (CEREQ) .....	9
Bernard SAUVEUR (INRA) .....	13

## INTRODUCTION

. Les caractéristiques de la méthode ETED, Nicole MANDON .....	19
. ETED : L'objectivation des pratiques du travail, l'exemple de la médiation scientifique, Jean LAGOUTTE .....	35

### *Point de vue :*

. <i>La force des représentations, Bernard GROSCLAUDE</i> .....	51
---	----

## I : LIRE ET IDENTIFIER LES EMPLOIS

. Utilisations surprises de quelques rubriques descriptives proposées par la méthode ETED, Marie-Paule LAGEIX .....	57
. Un mode de lecture d'un emploi dans le contexte d'une P.M.E., Raymond CAPELLO .....	63

. Comment aborder les emplois composites : le problème posé à l'INRA, Olivier LIAROUTZOS .....	75
. Autre exemple d'emploi composite à l'INRA : les "agents de laverie", Martine GOUTTE .....	83
. Les emplois de personnels de proximité de la gestion d'immeubles d'habitation, spécificités et compositions multiples, Sylvain EXERTIER et Thierry PIEDIMONTE .....	87

## II - PROBLEMES DE GRH ET APPORT DE L'ANALYSE DU TRAVAIL

. L'institut National de la Recherche Agronomique (INRA), champ de recherche et d'expérimentation pour la méthode ETED, Yvette NICOLLON DES ABBAYES .....	99
. L'articulation analyse des emplois et classification dans un Office Public d'Aménagement et de Construction (OPAC), Jean-François JAGU .....	105
. Analyse du travail dans une démarche de changement et implication des opérateurs, Michel ROUSSEAU .....	113

## III - APPROPRIATIONS DE LA METHODE

. Appropriation par les acteurs internes, le cas de l'INRA. Un chemin qui vaut le détour... , Josiane TEISSIER .....	125
. Rapprocher l'offre et la demande d'emploi : éléments de méthode pour les acteurs locaux : l'exemple de Rueil-Malmaison (Hauts de Seine), Jean-François BONAMI .....	129

### *Points de vue :*

. <i>L'intérêt de "ETED" dans l'élaboration des diplômes à l'Education Nationale, James RAULT .....</i>	143
---	-----

#### **IV - PISTES D'APPROFONDISSEMENT**

- . Quelques projets d'expérimentation complémentaires, Nicole MANDON . . . . . 147

*Point de vue :*

- . *La démarche ETED ou la construction d'un objet scientifique au contact du terrain. Point de vue d'un observateur extérieur, Olivier MARECHAU . . . . . 155*

#### **CONCLUSION**

- . Originalité et perspectives de la méthode, Yves LICHTENBERGER . . . . . 161

Jean COURDOUAN

*Délégué à la Formation  
Professionnelle*

## **DISCOURS D'OUVERTURE**

Il nous a semblé opportun de marquer aujourd'hui l'intérêt que la Délégation à la Formation Professionnelle porte au travail fait en commun par l'INRA et le CEREQ concernant une expérimentation méthodologique en matière d'analyse de l'emploi.

Considérons tout d'abord que dans un domaine où il n'y a pas que des gens sérieux et compétents, on a affaire à deux organismes sur lesquels nous savons pouvoir nous appuyer pour des démarches qui iront jusqu'à leur terme selon la rigueur requise. Voilà un premier argument qui nous incitait à nous associer à cette démarche.

Sur le fond, deux ou trois éléments montrent une cohérence forte entre les activités que nous conduisons à la D.F.P. et ce travail particulièrement innovant.

Le premier, c'est que cette collaboration entre deux organismes publics de recherche s'inscrit dans la modernisation du service public. Depuis plusieurs années, il s'avère nécessaire que le service public n'oublie pas de se moderniser au moins aussi vite, sinon plus vite, que les entreprises et éventuellement puisse servir de référence pour d'autres organisations dans des démarches comme celle-ci.

Deuxièmement, l'INRA étant un organisme dont la taille et la structure permettent de faire des comparaisons avec des PME-PMI, nous pouvons espérer que le travail engagé en commun entre le CEREQ et l'INRA facilite une transférabilité vers le secteur économique et serve un peu de modèle, ou tout au moins de référence, à des démarches similaires dans des entreprises petites ou moyennes.

Enfin, sous un angle de vue plus global, on voit très bien qu'aujourd'hui, dans le cadre du développement de la formation professionnelle, l'offre domine largement la demande dans le marché, c'est-à-dire que les gens vont vers ce qui existe au lieu d'être exigeants à l'égard de l'offre de formation. Si nous voulons renverser cette tendance, il existe divers leviers dont le contrôle et la contrainte. Mais le levier principal sera de faire émerger une demande de formation de qualité qui envisage automatiquement ses applications. C'est pourquoi ces travaux sur les compétences nécessaires dans les branches professionnelles, cette anticipation sur les compétences à venir, sont un moyen de construire une demande de formation pesant réellement sur l'offre.

Bien sûr, il y a déjà les contrats d'études prospectives auxquels le CEREQ a déjà très largement contribué, il y a aujourd'hui des démarches du type de celle entreprise avec l'INRA, mais rappelons qu'à l'égard des particuliers, il y a tout ce qui concerne le bilan de compétences. C'est cet ensemble de dispositifs qui devrait structurer et organiser la demande de formation sur la base d'un véritable dialogue pour finir par améliorer le rapport "qualité/prix" du marché de la formation.

Voilà les quelques bonnes raisons pour lesquelles nous nous sommes associés bien volontiers au travail effectué, que nous suivons avec attention, et sur lequel nous comptons bien nous appuyer pour des démarches futures.

Eric VERDIER

Directeur-Adjoint du Centre  
d'Etudes et de Recherches sur les  
Qualifications

## DISCOURS D'OUVERTURE

Dans ce propos liminaire, je rappellerai quelques questions et observations que le Conseil Scientifique du CEREQ, il y a dix-huit mois, avait formulées lorsqu'il avait examiné la méthode de l'emploi-type en dynamique, dans l'état de développement qu'elle avait à l'époque.

### 1 - La méthode ETED, suite du Répertoire Français des Emplois ?

Quel était le point de départ des interrogations du Conseil Scientifique du CEREQ ? Il s'interrogeait sur les suites à donner au répertoire français des emplois (RFE) qui, dans les années soixante dix, avait constitué un gros investissement qui avait permis de couvrir l'ensemble des secteurs productifs de l'économie et de rassembler les observations en emplois-types. C'est donc dans ce cadre qu'avait été fondée cette notion, maintenant cardinale, de l'emploi-type. Cette opération s'est achevée au début des années quatre-vingt et dès lors s'est posée d'une manière récurrente la question de l'actualisation de ce répertoire qui, durant cinq à sept années, avait mobilisé en gros la moitié des forces du CEREQ.

La question liminaire de départ était : dans quelle mesure la méthode ETED peut-elle contribuer à actualiser le répertoire français des emplois ou en tout cas à dégager des pistes pour l'actualiser ?

Les membres du Conseil avaient d'abord souligné les innovations qu'apportait la méthode par rapport au répertoire, en particulier avec le développement de la notion de compétence qui, pour la méthode, est constituée des connaissances et des qualités mises en action, c'est-à-dire de la mise en rapport entre les hommes, les savoirs et les emplois construits par l'organisation.

Deuxième élément de l'innovation : la prise en compte d'une variabilité des emplois soit le fait que les conditions d'organisation, les conditions d'encadrement du travail, les particularités des produits développés par une entreprise peuvent contribuer à faire varier le contenu d'un même type d'emploi.



Troisième notion qui avait paru particulièrement intéressante et innovante, la notion **d'élasticité**, c'est-à-dire le fait que puissent être prises en compte les dimensions particulières qu'apportent à un emploi le degré d'engagement, d'investissement que fait sur cet emploi le titulaire du poste de travail. C'est une notion particulièrement intéressante dans une période où on s'interroge sur l'organisation qualifiante, c'est-à-dire sur l'appel à l'initiative, à la prise de responsabilité des personnes dans l'exercice de leur emploi.

Sur cette base, des interrogations étaient nées du constat d'une certaine spécificité de la méthode, d'autant qu'à l'époque, la méthode n'avait été appliquée que dans quelques entreprises.

Le premier type d'interrogations avait trait au champ d'application. Est-ce que la méthode peut dépasser le cadre strict d'une entreprise ? ou pour formuler la question autrement : est-ce que les critères de délimitation des emplois-types en dynamique, en tant qu'unités de gestion de l'emploi, peuvent dépasser le cadre d'une entreprise singulière pour éclairer des questions au niveau d'une branche par exemple ?

La deuxième interrogation portait sur les conditions de mise en oeuvre. S'agit-il d'une démarche propre à l'expert qui en est l'auteur ? En d'autres termes est-elle transférable à d'autres intervenants ? Peut-elle être mise en oeuvre d'une manière plus extensive ? Ou encore : confrontés à un même ensemble d'emplois et à une même situation, deux experts qui mettraient en oeuvre la méthode parviendraient-ils au même résultat ? A l'époque, on en était resté au stade de l'interrogation et il serait intéressant d'y revenir pour savoir si on peut stabiliser les résultats auxquels on parvient.

## 2 - Extension et diversification de l'application de la méthode ETED

A partir de là, le Conseil avait développé un certain nombre de demandes d'approfondissement, en vue d'une utilisation plus extensive de la méthode, plus diversifiée. La première demande d'approfondissement portait sur le **champ d'application de la méthode**. Dans quelle mesure peut-elle être applicable dans le cadre d'une branche professionnelle ? Pour formuler la question en d'autres termes, la méthode ETED, peut-elle être une objectivation des situations de travail qui aille au-delà de la communication directe entre les acteurs et les personnes impliquées par sa mise en oeuvre ? C'est une question importante dans la mesure où cette méthode est fondée en partie sur une expertise développée à partir des représentations que se font de leur emploi les différents protagonistes. Dans quelle mesure peut-on objectiver au-delà de ceux qui ont participé directement à cette confrontation ? La méthode procède à une objectivation qui est fondée sur son caractère participatif, c'est-à-dire sur le fait que se confrontent des acteurs. Comment s'assurer que la variabilité et l'élasticité que l'on va chercher à mesurer, n'est pas propre aux acteurs qui ont directement participé à la transaction qu'a constitué ce travail sur les représentations des emplois ?

Deuxième type de questions quant au champ d'application : dans quelle mesure la méthode peut-elle être applicable dans un contexte local, inter-professionnel par excellence ? Et si oui, peut-elle être en mesure d'éclairer la question de la transférabilité des compétences sur laquelle butent souvent les politiques d'intervention sur le marché du travail au niveau local.

Pour résumer cette double interrogation, on pourrait formuler la question encore d'une autre manière : s'agit-il de fonder un langage commun ? ou s'agit-il d'aller plus loin encore vers la constitution d'une grammaire commune sur l'emploi, c'est-à-dire de résultats suffisamment formalisés pour être transmissibles, notamment vers des acteurs qui n'ont pas participé directement à la construction des ETED.

Une dernière interrogation quant au champ d'application concernait la possibilité d'appliquer la méthode non seulement à des emplois et fonctions tertiaires (domaine initialement touché) mais aussi dans le champ industriel. Dans quelle mesure cette méthode peut-elle être pertinente pour des organisations où le travail est relativement prescrit par des technologies, par des procédés qui viennent en quelque sorte en encadrer l'exercice ? Il faut en effet rappeler que dans le cas des emplois tertiaires, le rôle des personnes dans la définition du contenu de leur emploi est structurellement beaucoup plus important.

Le deuxième type de demandes d'approfondissement portait sur **l'articulation de la méthode avec des instruments de gestion des ressources humaines**. En particulier, quel lien peut-on établir entre les résultats auxquels parvient la méthode, avec la construction de classifications, que ça soit dans l'entreprise ou dans la branche ? Autre type de questions : la méthode peut-elle être adaptée à une demande de prévision d'emplois visant à fonder des politiques de formation et d'évolution de l'organisation du travail ? Ou encore, comment passe-t-on de l'analyse des emplois à la gestion prévisionnelle et plus largement à la prospective de l'emploi et des compétences ?

Par leur ampleur, l'ensemble de ces interrogations brièvement rappelées, témoignaient de l'intérêt et des attentes de l'ensemble des partenaires du Conseil Scientifique du CEREQ à l'égard de cette méthode. Et d'une certaine manière au stade expérimental où on en était à l'époque, le Conseil prônait une mise en oeuvre plus élargie, et c'est le point où nous en sommes arrivés aujourd'hui. C'est donc le moment de faire un premier bilan d'un développement plus extensif de la méthode.

Bernard SAUVEUR

*Président des Présidents de Centres,  
Président du Centre INRA de Tours*

## **LES DIMENSIONS D'UN PARTENARIAT INRA/CEREQ**

En l'absence de Monsieur Louis CHEVASSUS, Directeur général de l'INRA, qui aurait beaucoup apprécié le contenu de notre débat, je viens vous présenter en tant que Président des Présidents de Centres, dans quel contexte se situent les travaux qui vont être rapportés aujourd'hui.

Pour aborder les enjeux relatifs à l'observatoire des métiers de l'INRA, mais aussi les prolongations possibles de cette expérimentation, il est opportun de vous présenter brièvement l'INRA. Disons d'emblée que l'évolution de son statut nous a conduit à reconsidérer les métiers de nos agents en les classant par branches d'activités professionnelles et à entamer un partenariat avec le CEREQ pour une recherche action visant à définir de façon évolutive l'ensemble des métiers de la recherche agronomique.

L'INRA, est le premier institut européen de recherche agronomique, avec 8500 personnes. Vingt deux centres sont répartis sur le territoire. Chaque centre est dirigé par un Président de Centre. Je suis moi-même à la fois Président des Présidents de Centres et Président du Centre de Tours.

Les missions de notre Institut sont de parfaire et d'exploiter toutes les connaissances qui sont relatives à la production agricole, mais aussi en amont aux fournisseurs de l'agriculture, en aval, à la transformation des produits, à l'alimentation humaine de plus en plus et aussi à l'environnement.

L'organisation de notre Institut s'appuie sur deux organisations perpendiculaires, une organisation scientifique qui structure les différentes recherches en départements de recherche, en directions scientifiques et une organisation territoriale qui est celle des centres de recherche où travaillent les chercheurs, à l'intérieur desquels se posent des problèmes de ressources humaines et d'optimisation de ces ressources humaines.

A partir de 1984, l'INRA qui avait un statut d'établissement public à caractère administratif, prend le statut d'établissement public à caractère scientifique et technique (E.P.S.T.). Cela nous a amené à classer tous les métiers des agents en branches

d'activité professionnelle puisque nous nous devons dorénavant, en tant qu'EPST, de faire nos recrutements par branche d'activité professionnelle. Ces branches ont été élaborées dans les années 1985 avec les défauts qu'on peut leur trouver encore aujourd'hui. On leur reproche notamment d'aboutir à une répartition très inégale des métiers, c'est à dire que 80 % des métiers de l'INRA se trouvaient regroupés dans deux branches d'activité professionnelle.

Personnellement, je ne considère pas cela comme un reproche car il est parfaitement concevable que dans un institut de recherche où 80 % des personnes exercent des métiers directement reliés à la recherche, il y ait ce déséquilibre avec les autres branches, les autres métiers étant en nombre moins important.

Si des reproches peuvent être faits, c'est plutôt dans le caractère fixe de ces BAP et dans les descriptions de métiers qui étaient relativement figées et qui n'offrent pas les outils qu'on souhaite aujourd'hui pour pouvoir justement mieux gérer ces ressources humaines.

Au cours de ces récentes années, à partir de 1990, l'Institut a eu la volonté politique de se doter d'un projet d'établissement qui est maintenant publié. Il y a eu restructuration simultanément de différentes directions et notamment constitution d'une direction des ressources humaines à laquelle se trouve intégrée la direction nationale de la formation permanente. Très récemment, un protocole d'accord a été signé sur la formation permanente à l'intérieur de l'Institut, qui va avoir très certainement de très grandes répercussions sur l'organisation et l'impact de cette formation dans les années à venir.

Les motivations de cette progression récente sont nombreuses ; sans vouloir en présenter une liste exhaustive, on relèvera notamment le fait que les métiers de l'INRA évoluent assez vite et que notre Institut a un double souci d'approfondir à la fois les connaissances sous-jacentes aux productions agricoles et celui de conduire des projets finalisés, ce qui représente la différenciation essentielle par rapport au CNRS.

Nous sommes des spécialistes des "sciences du complexe" qui sont peut-être les plus difficiles à aborder par rapport aux sciences strictement analytiques. Cette double volonté influe sur les métiers de l'INRA et sur leur nécessaire évolution.

Il y a d'autre part la volonté de se donner des outils en quelque sorte indispensables à l'élaboration de profils de postes, de procédures d'évaluation car nos concours internes ont de plus en plus de candidats. Il y a également le fait que les mutations sont aussi de plus en plus nombreuses et personnellement je suis très sensible au fait de voir que ces mutations sont acceptées ou refusées actuellement, sur des critères plus subjectifs qu'objectifs.

C'est sur ce point que nous avons de grands progrès à faire justement pour connaître les filiations et passerelles possibles entre métiers, et donc de pouvoir avoir une politique de mutation qui s'appuie sur des éléments relativement solides.

C'est ici qu'intervient le partenariat avec le CEREQ. Nous sommes donc très attachés aux engagements qui ont été pris à la fois en interne mais aussi vis-à-vis des autres

EPST. Nous sommes très attentifs à ce que des résultats puissent être obtenus et que cette réflexion puisse être continuée, si la méthode s'avère transférable, au profit de l'ensemble des EPST, et même au delà au profit de PME- PMI.

Nous attachons une très grande importance à ce qui va être dit aujourd'hui et par la suite, à l'ensemble des résultats. Nous serons donc pleinement satisfaits si au-delà des présentations d'aujourd'hui, cette journée sert en quelque sorte d'ouverture à une critique, une confrontation des opinions venant des autres structures qui nous permette de voir dans quelle mesure cette méthode est applicable non seulement à notre propre situation, mais aussi à la situation d'autres établissements.

---

# **INTRODUCTION**

---

Nicole MANDON

Chargée d'études au CEREQ  
et GIP Mutations Industrielles, Paris

## LES CARACTERISTIQUES DE LA METHODE ETED

La connaissance des emplois, de leur évolution et des compétences mises en oeuvre constituent un passage obligé pour engager de façon pertinente la plupart des actions en gestion des ressources humaines (recrutement, mobilité, reconversion, formation ...). Il s'agit cependant d'un domaine nécessitant encore un investissement méthodologique important. Le contexte de changement rapide en technologies, marchés, principes organisationnels et de management, a rendu, sinon obsolètes, du moins insuffisants les repères traditionnels.

La méthode ETED - emploi-type étudié dans sa dynamique - est une méthode d'analyse des emplois fondée sur l'analyse du travail et visant à mettre en place une gestion anticipée des compétences. Élaborée et expérimentée en entreprises par Nicole MANDON, cette méthode se situe dans le prolongement du Répertoire Français des Emplois conçu par le CEREQ au début des années soixante dix. Son originalité consiste à traduire la variabilité des emplois. Riche d'enseignements, celle-ci est liée aux caractéristiques de l'environnement - dont les évolutions en cours - et aux personnes qui les occupent, on parlera alors d'élasticité. La méthode met en évidence les tendances d'évolution des emplois et les compétences mises en oeuvre. Enfin elle utilise des notions et des repères qui permettent de passer de la gestion collective à la gestion individuelle.

Pour lancer le développement de la méthode, un partenariat a été établi entre le CEREQ, organisme concepteur et le service national de formation permanente de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) qui a participé à l'expérimentation méthodologique. Deux séries de quatre modules de formation ont été organisés courant 1992 et 1993, cette formation s'adresse à des gestionnaires de ressources humaines, formateurs et intervenants qui engagent, sur le terrain, des analyses d'emploi dans le but d'une gestion anticipée des compétences. Par conséquent les participants à la formation sont amenés à appliquer la méthode aux chantiers réels qu'ils ont à conduire dans le cadre de leur charge habituelle.

Le séminaire coorganisé par les deux organismes et qui s'est tenu le 15 Juin au CEREQ à Marseille était l'occasion de présenter les chantiers menés en grandeur réelle par les participants à la formation, d'en aborder les différents aspects et en particulier la mise en oeuvre de la méthode, les résultats et leurs utilisations. Il devait permettre de débattre et de faire un premier bilan autour des thèmes suivants : quels types de rapports peuvent s'instaurer

entre chercheurs et intervenants de terrain pour avancer dans la connaissance des emplois, objet de connaissance apparemment familier, en fait complexe, difficile à appréhender et porteur d'enjeux sociaux forts ? A quelles conditions la méthode ETED peut-elle être diffusée sans risque d'application mécaniste et simplificatrice qui la priverait de sa capacité à intégrer les évolutions ? Comment capitaliser en continu les résultats obtenus ?

### 1- Une recherche expérimentale, la rencontre avec les opérationnels

Depuis Friedman, Naville, Touraine dans sa première période, la sociologie du travail s'est développée essentiellement par l'étude des organisations d'une part et par l'étude des représentations et des stratégies des acteurs d'autre part, ces objets étant, contrairement à toute logique, coupés de ce qui les matérialise ou de ce qui les alimente en grande part soit les emplois eux-mêmes dans leur contenu agi. Et c'est précisément ce créneau qu'aborde la méthode ETED avec le lourd handicap d'un objet non représenté par les maîtres de l'Université<sup>1</sup>. Par contre, la demande sociale et l'appel du marché aidant, de nombreuses méthodes proposées par des consultants se multiplient sur le marché. Nous avons confié à Michel DARNAUDET une étude comparative de méthodes connues et affichant des objectifs opérationnels proches des nôtres.

Ce que propose la méthode ETED c'est **un cadre d'analyse** permettant d'appréhender et d'approfondir notre connaissance des emplois de telle façon que l'action en matière de gestion collective et individuelle des emplois et des compétences dispose de références claires en ce domaine. Précisant ainsi la finalité de notre recherche nous nous distinguons d'approches directement complémentaires dont la sociologie des organisations évoquée supra, dont l'ergonomie. Ces dernières, partant de paradigmes et de modes d'investigations distinctifs, tendent à élargir leur intention et à glisser vers l'analyse des emplois, témoignant ainsi d'un manque dans les complémentarités disciplinaires.

Notre champ d'investigation étant maintenant précisé, il nous faut indiquer notre démarche très largement expérimentale. Qu'est-ce que cela signifie ? Rejoignant la plupart de nos collègues des sciences dites "dures", nous nous appliquons à respecter un cheminement rigoureux, dans l'itération : analyse du problème de connaissance posé (dont son expression à travers l'attente sociale), élaboration - à partir de la connaissance acquise et cumulée de notre objet de recherche - de concepts nouveaux, expérimentation par application directe, affinement de notre "modèle" en fonction des manques discernés lors de la mise en oeuvre et en fonction des précisions réclamées par les utilisateurs. La comparaison avec les sciences "dures" porte sur la rigueur mais notre particularité est de travailler sur un objet qui n'existe pas hors du terrain, comme en économie, l'on ne peut extraire l'objet sociologique et le porter en laboratoire (contrairement à certaines investigations en psychologie par exemple). Nous ne disposons pas de deux temps, l'un où notre recherche porterait sur un objet extrait et purifié, l'autre sur un objet réintégrant les paramètres du milieu. Ceci entraîne une double exigence : l'exigence d'un rapport au terrain particulièrement maîtrisé, précis, bâti sur un

---

<sup>1</sup> Philippe Zarifian constate également cette évolution sur deux trajectoires de la sociologie du travail in *Sociologie du Travail* N° 1 /93.



véritable protocole, et l'exigence d'une élaboration de concepts et notions forcément progressive mais aux phases happées par l'attente opérationnelle avec un risque de mise en oeuvre trop précoce, mal assimilée dans l'esprit, déviant l'épreuve elle-même.

Remarquons que toute recherche fondamentale, même lorsqu'elle passe par les phases bien distinctes : élaboration d'hypothèse, traduction de celle-ci dans un modèle (mathématique ou physique) qui permettra entre autre de préciser l'hypothèse elle-même et de "la faire tourner" par la voie de simulations, économisant ainsi de nombreuses manipulations de laboratoires, ne fera sa preuve définitive que lorsqu'elle sera vérifiée *in situ*. L'apport de l'expérimentation est indéniable, généralement indispensable et intervient, non pas de façon automatique en aval mais souvent en amont ou en boucles parallèles, en itération.

Enfin un dernier argument plaide pour une recherche active, immergée dans son terrain. Le chercheur en sociologie du travail ne peut ignorer la pratique sociale qui détermine en grande part les emplois qu'il étudie comme il ne peut ignorer les usages sociaux probables des résultats de sa recherche - d'où l'importance de la transparence de ce qu'il propose. Dans le contexte actuel le chercheur se trouve impliqué dans le changement qu'il ne se contente plus de décrire *a posteriori* comme il a pu être de tradition en sciences sociales. Il élabore des concepts et méthodes qui fondent une meilleure connaissance des changements en cours et mettent en évidence les possibilités de choix (ici en matière d'organisation, de gestion des ressources humaines, de définition d'emplois ...), il est amené à clarifier les enjeux sociaux (DEMAILLY, 1987, MANDON, 1990). L'expérience de la formation-action à la méthode ETED telle qu'elle a été menée, relève tout à fait de cette rencontre entre le chercheur et l'opérationnel qui permet de diffuser un savoir, d'enrichir celui-ci voire de l'interroger à nouveau, de capitaliser les résultats.

Le séminaire du 15 Juin et la présente publication visent plus le témoignage d'utilisateurs ayant appliqué la méthode que l'exposé méthodologique en lui-même, aussi nous limiterons-nous à préciser les principaux concepts et les modalités de mise en oeuvre de la méthode afin de donner au lecteur la *grammaire* de base qui lui permettra d'entrer dans la lecture de ces témoignages et d'en apprécier la portée<sup>2</sup>.

Mais n'est-ce pas une gageure que de vouloir présenter des concepts, qui plus est de façon rapide, sans tomber dans le piège de l'hermétisme ? Pour nous, tout hermétisme irait à l'encontre de notre souci de communication, de coopération nécessaires avec des utilisateurs qui ne relèvent pas forcément de notre discipline et qui oeuvrent souvent dans des cadres temporels et de contraintes que leur impose leur rôle premier d'opérationnels. Remarquons que notre souci de clarté, même si nous n'y parvenons pas tout à fait comme nous le souhaitons, correspond à un choix qui n'est pas toujours partagé. Pour souligner le trait de façon caricaturale, rappelons avec D. BOUGNOUX *in* les nouveaux outils du savoir (Éditions DESCARTES 1991) "qu'un comble d'incitation à *faire circuler* semble atteint quand le message, tel celui de la psychanalyse, est réputé obscur...il rapporte à qui le colporte le double plaisir de s'intégrer à une société confortable, tout en jouant au pionnier héroïque et paria.." et de citer la stratégie communicationnelle de LACAN qui "mérite une mention

---

<sup>2</sup> Le lecteur intéressé pourra se reporter au rapport "La gestion prévisionnelle des compétences, la méthode ETED" N. Mandon, Décembre 1990, CEREQ, Collection des études N°57, et au rapport méthodologique à paraître fin 94 dans la même collection.

d'excellence : comment mieux flatter le narcissisme des destinataires ?” .

Derrière son air polémique, cette question ne se ramène, à notre avis, ni à un jeu d'écriture ni à une stratégie communicationnelle dont le seul objectif serait la reconnaissance. Notre finalité est de proposer des résultats de recherche assimilables dans d'autres recherches et dans les champs d'action que nous souhaitons éclairer. Notre recherche, pour progresser, ne peut se passer de la voie expérimentale, comme nous l'avons indiqué plus haut, elle ne peut non plus se passer de cette longue maturation par l'écriture. Cette perception des différents moments de notre propre recherche, de leur poids relatif, est confirmée et précisée par l'étude des emplois de la recherche menée actuellement à l'INRA. Il est en fait des moments différents de la recherche, sans hiérarchie entre eux, et que nous décrirons, pour notre part, de la façon suivante : un concept s'élabore progressivement en jouant avec les mots et une syntaxe jusqu'à ce que l'agencement abouti apparaisse comme une traduction juste du fait traduit<sup>3</sup>. Alors l'on va donner à un terme ou à une expression une relative stabilité. Dès lors deux exercices permettent de faire part de ce résultat :

- faire une démonstration en reconstituant après coup le chemin suivi et en indiquant les référents qui ont pu aider à cette construction. Or, cette construction est souvent illusoire “l'activité de recherche relève souvent du bricolage et de la ruse. De cela on ne parle jamais. Au dernier moment, on réarrange et on reconstruit le tout pour que cela paraisse cohérent” (Daniel JACOBI).

- exposer la forme aboutie pour la rendre exploitable par des pairs mais aussi par d'autres qui ont leur propre compréhension critique, qui vont contribuer à “la mise à l'épreuve” et par les retours - à conditions que ceux-ci soient permis et pris en compte - contribuer également à l'affinement de la conceptualisation voire à sa remise en cause.

Notre intention se situe ici essentiellement dans la lignée de ce second exercice.

Simplement, une analyse sélective du contexte actuel plaidera pour la pertinence des concepts et notions proposés.

## 2 - Les objets étudiés changent d'état : la thixotropie

Les emplois dans leur contenu et les tendances d'évolution ne peuvent être appréhendés en ignorant l'environnement dont ils émanent surtout si l'on veut faire de la prospective.

En général toute méthode qui a le souci de situer les emplois dans leur environnement balaie un certain nombre de domaines qui concernent d'un côté, l'entreprise (ou les entreprises et

---

<sup>3</sup> Nous trouvons confirmation de l'importance de ce travail d'écriture dans les propos de D. JACOBI “une très grosse partie de l'activité scientifique est consacrée non pas aux manipulations mais à la mise en forme écrite des résultats : un chercheur dépense au moins la moitié de son temps à écrire. Ce n'est pas un écrivain mais, comme le disait Barthes, un “écrivain”. Ce travail d'écriture, pendant lequel il est assis à son bureau, joue un rôle tout à fait déterminant dans la construction de la science. *in* Métaphores savantes, question à Daniel JACOBI, le Monde, 9 Septembre 92, voir également de Daniel JACOBI et Bernard SHIELE “Vulgariser la science” Champ Vallon, 1988.

organismes où se situent les emplois à étudier), de l'autre, la population des individus titulaires de ces emplois (titulaire étant pris ici au sens large et non au sens statutaire), enfin certaines balaient en outre les règles qui médiatisent la rencontre entre les entreprises et les individus (conventions collectives, statuts, accords d'entreprises etc. )<sup>4</sup>

Nous-mêmes, nous recueillons des informations sur ces différents domaines non pas pour en mener une étude approfondie comme le ferait un spécialiste de chaque domaine mais pour détecter les éléments incidents sur les emplois à étudier, qu'il s'agisse d'éléments liés à l'histoire, à l'environnement de l'entreprise ou aux choix pris ou projetés par les décideurs. C'est ce que nous appelons, dans notre jargon, faire le **cadrage** ou encore révéler la **toile de fond** dans laquelle les emplois étudiés prennent sens et évoluent.

Le domaine d'activité et la taille de l'entreprise (ou des entreprises ou de organismes) dans laquelle les emplois à étudier sont insérés sont en général les premières indications relevées ainsi que l'organisation globale en particulier géographique et les principes de management adoptés pour mobiliser et gérer le personnel. La stratégie de financement que nous indiquons ici pour mémoire n'est que rarement étudiée en tant que telle mais à travers ses effets induits sur d'autres domaines en particulier sur l'organisation globale du processus avec ses parts de sous-traitance, sur les investissements techniques et en ressources humaines.

Puis ces différentes rubriques sont réexaminées de façon plus fine, pour ce qui concerne directement les emplois qui nous intéressent. Quelle est la place de ces emplois dans l'organisation et le fonctionnement globale de l'entreprise ? Quels sont les moyens techniques mis à leur disposition ? Quels sont les principes de gestion des ressources humaines qui leur sont appliqués (recrutement, mobilité professionnelle, formation, classification) ?

Quant à l'approche de la population des titulaires des emplois étudiés, elle comprend habituellement le recensement des données démographiques. Par contre, il est difficile d'accéder dans les entreprises à des données fiables et suffisantes sur les compétences possédées par les individus, ces données sont en général peu précises souvent limitées au diplôme connu au moment de l'embauche. Les fichiers sont souvent pauvres, irréguliers et non à jour.

Enfin, on constate en général dans les règles du jeu de la rencontre entre les hommes et les entreprises (conventions collectives ou statut, pratiques) une zone floue, évolutive, avec des négociations en cours ou des malaises latents appelant un réajustement des règles établies ou de nouvelles règles.

La configuration des emplois que l'on peut observer à un moment donné résulte de tout cela. Les emplois dans leur contenu émanent de cet environnement, le traduisent, l'expriment, et c'est notre objet précis d'étude.

---

<sup>4</sup> Notons qu'un point faible du Répertoire Français des Emplois résidait dans la non exploitation de ces données sur le contexte pourtant en large part recueillies.

Or ce balayage, que l'on peut dire classique, se heurte à une modification de fond des données qu'il avait coutume de considérer. Tout se passe comme si ces données changeaient d'état, comme si, habitués à traiter des solides, nous devions désormais traiter des fluides. Ce phénomène est désigné en physique par le terme "thixotropie"<sup>5</sup> et c'est là un des problèmes méthodologiques majeurs rencontrés à l'heure actuelle. Expliquons-nous.

Si les années soixante dix sont des années de changement important avec entre autre, un fort mouvement d'automatisation, en particulier avec l'avancée des techniques de traitement de l'information, c'est vers le début des années quatre vingt que s'est accentuée la non stabilité des différents éléments que nous avons coutume d'appréhender. Et la notion de fluide me semble convenir parfaitement pour désigner ce nouvel état. En effet, même les termes ont changé, le domaine d'activité de l'entreprise résulte d'une stratégie de marché plus orientée par la notion de prestation qui se surimpose à celle de produit (on s'adapte à la clientèle, on personnalise le produit, on joue sur la proximité etc.), il s'ensuit qu'en termes d'investissement technique on va chercher des équipements plus souples, l'automatisation rigide fait place aux automatismes capables de variantes multiples. L'organisation va être flexible en interne, en externe elle va jouer sur la sous-traitance et sur le partenariat (réseaux d'entreprises). Et puis, à travers de nouveaux principes de management l'on va rechercher des modes de formation et de mobilisation des personnes qui puissent satisfaire à cette exigence de flexibilité et de réactivité d'ensemble.

Du coup les compétences ne sont plus perçues de la même manière, au delà de connaissances et savoir-faire professionnels spécialisés, on va se soucier des savoir-proposer, savoir-coopérer et des potentiels à développer. Les individus eux-mêmes perçoivent leur emploi comme inscrit dans un mouvement, ils sont incités à élaborer leur projet, à mieux se situer par le biais de bilans de compétences par exemple.

Les règles qui régissent la rencontre entre les hommes et les entreprises sont envahies par une zone de flou et de recherche sociale, débordant largement l'entreprise et son secteur, cette recherche sociale se joue au niveau de la société tout entière.

La configuration des emplois qui émanent de cette "toile de fond" n'est plus du tout stabilisée, au fur et à mesure que l'on observe les emplois ils sont déjà en train de se déformer, de se recomposer. Et c'est probablement une période propice à reconnaître l'essence même des compétences des personnes comme étant par nature en construction, en "réactualisation" permanente, nourries par l'action qui les mobilise ou qui les sclérose.

Et c'est pour cela que notre objet devient difficile à appréhender, à analyser. Il nous faut des repères, des concepts, bref, un cadre d'analyse apte à traduire cette réalité mouvante, à en révéler le sens d'évolution tout en découvrant les zones de choix, au total donner des clés pour agir dans le contexte actuel et sur un objet aussi vivant que les compétences. Ce défi

---

<sup>5</sup> Thixotropie : propriété qu'ont certains gels de se liquéfier par agitation et de se régénérer au repos ; exemple : les sables mouvants., Source : Le Grand Robert .

méthodologique adressé au chercheur correspond à une urgence pour les professionnels en GRH insuffisamment outillés encore pour aborder les problèmes qui leur sont posés, pour affirmer leur professionnalité et jouer pleinement leur rôle dans la conduite du changement. Ce besoin "d'objectivation" est mis en évidence ci-après par le texte illustré de Jean LAGOUTTE et par le point de vue de Bernard GROSCLAUDE.

### 3 - Le concept ETED

Après analyse, les différents emplois individuels étudiés sont regroupés en ETED (emplois-type étudiés dans leur dynamique), ceux-ci sont présentés sous forme de cahiers ou dossiers composés d'un ensemble de fiches décrivant l'ETED selon les critères et les notions propres à la méthode. Voici les fiches de synthèse proposées.

Le titulaire d'un emploi prenant connaissance de ces cahiers va se reconnaître dans le descriptif cumulé d'un ensemble d'emplois individuels avant tout par les caractères communs qui ont fondé le regroupement et en particulier par **le rôle socio-productif** c'est-à-dire :

- la place occupée dans le **processus** de production auquel ils contribuent principalement,
- leur positionnement social d'**interface**,
- la spécificité de leurs démarches,
- la **finalité globale** qui oriente les titulaires dans leur travail.

Ces premiers critères définissent un espace qui est ensuite précisé dans sa **délimitation** c'est-à-dire qu'il est situé par rapport à d'autres emplois proches et par son "cadre d'action", on pourrait aussi parler de zone de liberté entre emplois complémentaires et relais.

L'activité correspondant à cet espace est présentée de façon synthétique, que nous conviendrons d'appeler la **plage de l'ETED**, avec ses **dimensions technique, gestionnaire et relationnelle** et, pour chacune d'elles, des **repères de progression** dans l'emploi. Il s'agit d'une représentation d'un ensemble de possibles et non d'un total s'érigeant en cible à atteindre par tous. Par contre, un noyau de base commun peut être dégagé, à partir de celui-ci chaque emploi particulier présente souvent, sur une ou plusieurs des dimensions précitées, une extension liée soit à des circonstances locales, c'est ce que nous appellerons **variabilité** soit à la personne qui tient l'emploi, c'est ce que nous appellerons **élasticité**.

La dimension relationnelle est mise en relief dans **le schéma du réseau des relations**.

**Les savoirs en action** distinctifs de l'ETED sont indiqués de façon relativement dense et surtout avec les circonstances de leur application, ce qui permet entre autre, de situer le niveau d'exigence correspondant.

**Les filiations de compétences** avec d'autres emplois sont inventoriées en indiquant les

dimensions de l'activité sur lesquelles reposent ces filiations (technicité, organisation-gestion, relations)

**Les tendances d'évolution** sont pointées avec un relevé des principaux facteurs d'évolution détectés et de leur impact. Les tendances d'évolution recensées tiennent compte des changements par ruptures, mais également des évolutions quotidiennes (cf. ci-après, le développement de cette rubrique).

**L'aspect composite des emplois** correspond à l'examen des situations individuelles cumulant des pans d'activité relevant d'ETED différents. Les notions utilisées permettent une lecture descriptive et un diagnostic de ces situations qui deviennent de plus en plus nombreuses et représentent un problème de gestion non négligeable.

#### 4 - Les notions au cœur de l'analyse

Les fiches présentées ci-dessus résultent d'une analyse d'information recueillie au niveau de responsables, de la hiérarchie et des titulaires d'emploi eux-mêmes. Sans entrer dans l'exposé complet de notre traitement qui relèverait d'un manuel pratique indiquons, pour la compréhension des termes que nous utilisons, les parts centrales de notre cadre d'analyse.

#### Les démarches

L'activité est analysée à travers ce que nous avons convenu d'appeler les **démarches**. Pour accéder aux démarches des titulaires nous procédons à un véritable exercice d'écriture grammaticale allant même jusqu'à une préconisation de disposition spatiale. Écrire une démarche c'est énoncer **les données que le titulaire de l'emploi prend en compte** pour réaliser son travail, **les finalités qu'il vise, les verbes d'action condensés et distinctifs** correspondants. Il ne s'agit donc pas de mettre à jour son mode de résolution mais de mettre à plat le problème qu'il aborde. L'écriture préconisée est la suivante :

<b>Il tient compte de.....</b>	<b>en.....</b>	<b>pour.....</b>
<b>(données prises en compte)</b>	<b>(actions élémentaires significatives)</b>	<b>(finalités intermédiaires)</b>

En volume la colonne de gauche qui recense les données prises en compte est la plus fournie, la colonne de droite c'est-à-dire celle des finalités est la plus réduite, le mode d'écriture en est très dense.

### **Des finalités intermédiaires découle la finalité globale qui constitue un critère fort d'identification de l'emploi-type ETED.**

Remarquons que la finalité globale est celle que le titulaire donne à son activité, le constat est que celle-ci est en général plus riche que celle qui est exprimée par la hiérarchie, plus révélatrice du problème abordé par le titulaire et donc des compétences qu'il met en oeuvre, elle l'oriente dans ses démarches. Remarquons également que ce listage des données prises en compte par le titulaire révèle les dimensions technique, gestionnaire et relationnelle.

### **Le réseau des relations**

La dimension relationnelle est étudiée très finement par l'écriture précise du **réseau des relations**. Celui-ci recense les différents interlocuteurs avec lesquels le titulaire est en relation pour son travail ainsi que les circonstances et l'objet de ces relations. Cet objet d'analyse est riche, il va, en particulier, affiner notre perception du "positionnement social d'interface" que nous avons retenu comme critère d'identification des ETED.

Le "positionnement social d'interface" exprime de façon synthétique l'attribut de cohésion organisationnelle qui revient à l'individu, sa part de coopération, l'interstice qu'il investit dans l'organisation. Cette approche complète directement la réflexion des chercheurs étudiant les organisations dans les secteurs industriels tels Pierre VELTZ et Philippe ZARIFIAN ou contribuant au débat tel Denis SEGRESTIN. Le thème de la coopération ou plus largement du mode de fonctionnement d'un collectif de travail est à investir du point de vue conceptuel et méthodologique car au coeur du travail lui-même, de sa transformation.

### **Le processus**

Enfin, donnons quelques indications sur la notion de processus que nous utilisons. Un processus est reconstitué progressivement à partir de notre connaissance du fonctionnement global de l'entreprise (données de cadrage) et à partir de notre connaissance de l'activité des personnes (enquête par entretiens individuels). Il indique **les grandes phases d'action productive** et permet de percevoir les rôles productifs distinctifs des différents groupes d'emploi (groupement ETED). L'écriture en est par suite différente de celle qui pourrait être proposée par un organisateur par exemple, plus fondée sur le processus strictement technique.

Cette approche particulière du processus pourrait permettre d'établir un pont entre la gestion des compétences et la gestion industrielle. Cf. les travaux effectués sur la notion de processus et visant à ressourcer les techniques de gestion (Ph. LORINO<sup>6</sup>, Ph. ZARIFIAN<sup>7</sup>)

---

<sup>6</sup> LORINO Philippe, (1991) *Le contrôle stratégique, la gestion par les activités*. DUNOD, Paris.

<sup>7</sup> ZARIFIAN Philippe (1990) *La nouvelle productivité*, L' HARMATTAN, Paris.

### La variabilité et l'élasticité

Un même emploi présente des formes variées d'un site à l'autre, d'un service à l'autre, d'une équipe à l'autre, d'une personne à l'autre. Notre principe est de ne pas gommer ces différences mais au contraire d'en exploiter toute leur signification. Nous conviendrons de réserver le terme de variabilité lorsque ces différences sont liées aux conditions particulières de l'environnement : choix local d'organisation et d'équipement, de management, ou état d'avancement et d'appropriation dans la diffusion de nouveaux principes ou de nouvelles techniques par exemple et d'employer le terme d'élasticité lorsque ces différences sont liées à la personne, à la manière dont celle-ci occupe son emploi.

### La prospective : rupture et quotidien

Si faire de la prospective c'est tenir compte des orientations, des projets et choix annoncés, c'est aussi tenir compte des questions en débat et des mouvements en cours où l'on perçoit que tel facteur de changement nommé ne se traduit en tel changement effectif que par le biais de l'assimilation quotidienne qui en est faite par les acteurs et qu'un facteur de changement n'agit jamais seul. Nous ne sommes pas en situation de laboratoire où une variable peut être isolée, toute chose restant égale par ailleurs (Cf. l'enseignement que l'on peut tirer des travaux que nous avons menés antérieurement sur l'évolution des emplois de bureau<sup>8</sup>). Aussi le recueil d'information nécessaire est-il ni simple ni évident. Il ne s'agit pas de spéculer sur des emplois cibles que l'on pourrait définir à partir de telle ou telle option organisationnelle par exemple.

L'approche que nous considérons comme pertinente nécessite beaucoup de perspicacité pour détecter toute information utile lors du cadrage, intégrer ces données lors de l'échantillonnage des situations à observer, déceler dans la variabilité et dans l'élasticité les tendances significatives d'évolution. Nous sommes en mesure de proposer un guide d'investigation et des repères pour l'analyse mais la mise en pratique repose sur l'ouverture et la perspicacité de l'analyste. Perspicacité qui puise aussi dans sa culture, dans sa connaissance de l'environnement. Par exemple, en ce qui concerne l'INRA, une connaissance minimale de l'évolution du rôle de l'agriculture dans la société Française et dans les rapports internationaux donne à l'analyste une compréhension des orientations actuelles de l'Institut. L'INRA d'aujourd'hui n'est pas l'INRA d'après guerre qui avait pour mission essentielle la croissance et la productivité afin de répondre à un problème basique d'alimentation. De même l'évolution sensible du financement de la recherche en France se répercute sensiblement sur l'activité du chercheur à l'INRA, dans le poids relatif de l'activité de recherche de financement voire dans sa stratégie d'orientation scientifique, elle se répercute, en les heurtant, sur les modes d'évaluation des chercheurs. De même, être informé de l'interrogation assez générale des entreprises sur leur "métier" qui les conduit souvent à externaliser ce qui n'en relève pas directement dans un souci de gestion rigoureuse, permettra de situer l'externalisation d'un certain nombre d'activités logistiques (ménage, restauration, gardiennage). Ce qui conduira l'analyste à ne pas traiter à plat les informations recueillies mais à leur donner sens et relief : il rapprochera les impacts observés dans telle entreprise d'observations faites par ailleurs qui

---

<sup>8</sup> MANDON N. (1988) Les nouvelles technologies de l'information et les emplois de bureau, comparaisons européennes. CEREQ (Collection des Études n° 37).



viendront confirmer ou nuancer le cas particulier étudié.

## 5 - La mise en oeuvre de la méthode

La mise en oeuvre de la méthode associe différents modes de recueil d'information dont l'entretien individuel auprès de titulaires d'emploi. En effet notre conviction est que seul le titulaire de l'emploi peut décrire ses activités de telle sorte que nous disposions de l'information nécessaire pour pouvoir accéder en particulier aux démarches et aux savoirs en action. Le titulaire peut dire son travail mais nous ne lui demanderons pas de l'analyser, car ceci requiert un savoir faire très particulier qui relève de l'analyste. Le déroulement de la méthode, à la fois itératif et emboîté, est justifié tant par les fondements conceptuels que par un souci d'économie. De façon schématique le déroulement est le suivant :

- nous procédons à un recueil de données de **cadrage** auprès d'interlocuteurs clés et par étude de documents existants,
- nous procédons à un premier **échantillonnage** des sites et emplois à enquêter,
- l'enquête est réalisée par **entretiens individuels** auprès des responsables hiérarchiques des unités retenues et auprès de titulaires d'emplois choisis pour qu'ils représentent la diversité des cas de figure et les complémentarités repérées lors du cadrage.

Cela permet de limiter le nombre d'entretiens individuels tout en prenant en considération les variantes selon lesquelles se manifeste un emploi. À partir de l'**analyse cumulée** des entretiens réalisés le premier **regroupement** et la première **trame descriptive** des ETED identifiés sont possibles.

Tout ce travail est suivi, discuté et validé par un **groupe projet** mis en place dès le départ et constitué de :

- responsables opérationnels connaissant bien les emplois étudiés et leur contexte,
- des gestionnaires des services ressources humaines souvent commanditaires et premiers utilisateurs des résultats,
- des représentants des organisations syndicales pour les tenir informés et pour intégrer les données de contexte dont ils sont porteurs, mais les réunions du groupe projet ne sont en aucun cas un lieu de négociation.

Les premières trames descriptives, après validation par le groupe projet, sont complétées et validées par des **groupes de titulaires d'emploi** représentant un échantillon élargi basé sur les premiers critères d'échantillonnage éventuellement ajustés par la prise en compte des sources de variabilité qui se sont révélées en cours d'analyse. On parlera d'**échantillonnage progressif**.

Un (ou des) groupe(s) technique(s) *ad hoc* peut (peuvent) être mis en place si besoin est par

exemple pour, une fois les premiers descriptifs réalisés, y incorporer des éléments très spécialisés. Le lecteur intéressé pourra se reporter à notre prochaine publication méthodologique relatant la construction de la nomenclature de métiers de la recherche qui se doit bien sûr d'intégrer les spécialités.

Remarquons que **la validation** s'effectue à différents moments : par le groupe projet qui suit régulièrement l'avancée des travaux, par les titulaires d'emplois réunis en groupes élargis par rapport aux personnes interviewées de façon individuelle et, dans une certaine mesure, par le groupe technique. Cette validation porte à la fois sur la fiabilité des résultats, voire leur exhaustivité, et sur leur pertinence opérationnelle. Par contre le lancement des résultats en vue de leur appropriation par l'institution relève d'un exercice de **communication** qui peut s'avérer délicat et justifie un mode progressif.

Il importe que l'entreprise se préoccupe très tôt de la mise en place de futurs "**correspondants**" appelés à assurer **la veille et la maintenance** des descriptifs d'emplois obtenus. Cette mise en place apparemment logique se heurte à des difficultés pratiques : il faut faire la preuve de la pertinence des descriptifs obtenus pour pouvoir solliciter des correspondants potentiels, par définition ce rôle de correspondant ne relève pas d'un temps plein et il n'est pas souhaitable que ce soit le cas d'où les problèmes pratiques de manque de disponibilité accentués par les effets de restriction de postes budgétaires qui se traduisent dans beaucoup de cas par une surcharge réelle de travail.

## 6 - Exemples d'utilisation de la méthode ETED

Les entrées ou situations à l'origine d'une analyse des emplois sont multiples de même que les actions GRH visées *a priori*. Les différents chantiers réels qui sont présentés ci-après en témoignent, montrant non seulement différentes exploitations de résultats mais également l'exploitation de la démarche elle-même qui, dès qu'elle est engagée sur le terrain, offre aux différents acteurs des moyens de connaissance et d'action. En effet, ce qui semble particulièrement intéressant dans tous les cas relatés c'est probablement l'effet pédagogique de la méthode elle-même qui agit dès sa mise en oeuvre et débouche sur des exploitations bien avant même l'obtention de résultats définitifs : l'on se reportera en particulier à l'article de Marie Paule LAGEIX plus centré sur les notions analytiques avec indications des exploitations "découvertes" au fur et à mesure et celui de Josiane TESSIER plus centré sur les exploitations elles-mêmes et les enjeux sous-jacents.

Le premier groupe de témoignages transcrit de façon assez précise des descriptifs ETED et montre, de par les circonstances de l'étude, les exploitations obtenues par exemple, dans le cadre d'un partenariat entre organisme de formation et P.M.E., article de Raymond CAPELLO, ou dans une opération "banque de données" démarrant par l'analyse des emplois de conseiller en formation continue dans une académie (Marie Paule LAGEIX). Les articles d'Olivier LIAROUTZOS et Martine GOUTTE puis de Sylvain ESSERTIER et Thierry PIEDIMONTE abordent les situations, de plus en plus nombreuses, où les emplois individuels semblent cumuler des activités relevant d'emplois différents. Sans entrer dans le débat du vocabulaire à attribuer à ces situations : polyvalence, polycompétences, multicompetences.... Nous proposons un mode de lecture et de diagnostic de ces situations

fondé sur les notions de base de la méthode ETED de façon à fournir un éclairage pour la gestion de ces situations le plus souvent non reconnues par les règles en vigueur. Les exemples portent respectivement sur les emplois d'agents techniques et de techniciens de la recherche à l'INRA et sur les emplois de gardiens dans les sociétés HLM.

Le deuxième groupe de témoignages est davantage centré sur les utilisations elles-mêmes. En effet, les descriptifs auxquels nous parvenons sont des descriptifs de référence sur lesquels peuvent se greffer des exploitations multiples.

L'élaboration de référentiels de formation est une exploitation presque évidente de ce genre d'analyse. Ici quelques points de vue soulignent les attentes, cf. James RAULT, on se reportera également aux référentiels indiqués par Sylvain ESSERTIER et Thierry PIEDIMONTE et aux remarques de Bernard GROSCLAUDE.

Par ailleurs la mise en oeuvre de la méthode correspond elle-même à un outillage GRH, ainsi, dans le cadre d'une conduite de changement qui permet à l'agent d'être acteur : article de Michel ROUSSEAU (secteur hôtellerie tourisme) ou lors d'une redéfinition des classifications ou comment opérer avec transparence : article de Jean François JAGU (secteur des OPAC, offices publics d'aménagement et de construction). Un observatoire des emplois constitue en soit un outillage DRH, cf. l'article d'Yvette NICOLLON témoignant de l'observatoire en cours d'élaboration à l'INRA, voire un outil à la disposition des acteurs locaux : article de Jean-François BONAMI. Enfin, Oliver MARECHAU donne un point de vue sur la pertinence de la démarche dans le cadre des activités du GIP Mutations Industrielles.

## **7 - Appropriations et déontologie**

L'expérience de diffusion que nous avons menée révèle plusieurs formes d'appropriation qu'il importe de distinguer tant pour adapter nos présentations que pour respecter les rôles respectifs des uns et des autres.

### **L'appropriation par les utilisateurs gestionnaires en GRH**

Sans appliquer eux-mêmes l'analyse des emplois, des utilisateurs en particulier des gestionnaires en GRH, adoptent le concept ETED parce que celui-ci répond à nombre de leurs problèmes, ils deviennent alors porteurs du vocabulaire, le valorisent dans leur propre institution comme dans le cadre de partenariats. Cependant, si l'activité correspondant à une situation de travail, est déjà considérée dans ses différentes dimensions, technicité, gestion-organisation, relations-communication, dimensions qui sont très vite nommées, et explorées systématiquement par exemple lors des interrogations d'un jury de concours internes ou d'un suivi de formation qualifiante, d'autres notions se heurtent aux règles en vigueur et aux représentations sous-jacentes : c'est le cas par exemple de la notion d'emploi composite qui permet de rendre lisibles les cas existants alors qu'ils ne correspondent plus à des situations codifiées (en effet, un agent de la fonction publique est encore tenu de se présenter à un concours interne dans une seule branche d'activité professionnelle, cela le conduit souvent à

gommer une partie de son activité perdant ainsi l'opportunité de valoriser ses compétences). De même l'unité ETED considérée comme espace pouvant être occupé différemment dans chaque emploi particulier, correspond d'abord à une prise de conscience, à une reconnaissance implicite des particularités concrètes mais exploiter plus avant ce concept suppose l'élaboration de nouvelles règles du jeu social reconnaissant les situations comme variables et par suite acceptant de nouveaux repères forcément négociés. Ce thème de l'évolution de la méthode et de son exploitation est repris avec les pistes d'approfondissement et de suivi proposées en fin d'ouvrage.

### **L'appropriation par l'analyste**

Nous parlerons ici de l'appropriation de la méthode par des personnes effectuant directement, de par leur fonction, des analyses d'emplois. La plupart des articles ci-après témoignent de ce type d'appropriation. Nous devons constater trois moments qui correspondent à la fois à des besoins différents des terrains et à des étapes dans l'appropriation.

L'appropriation la plus immédiate correspond à la conduite d'entretien, selon le mode préconisé, avec enregistrement fidèle du discours recueilli, puis à l'analyse de l'activité à partir de celui-ci en termes de démarches de façon à approcher les compétences mises en oeuvre (cf. supra). Cette analyse correspond à l'appropriation de ce que l'on a désigné "grammaire" ou mode d'écriture de l'activité. Les apports et les exploitations possibles à partir de cette première appropriation sont riches et satisfont nombre de demandeurs.

Un autre moment de l'appropriation correspond à l'exercice du regroupement des situations individuelles en ETED. Dans de nombreux cas, la question du regroupement n'est pas posée, les emplois à étudier sont circonscrits et désignés *a priori*, par contre pour d'autres chantiers c'est la question essentielle posée, par exemple lorsqu'il s'agit d'élaborer une nomenclature des emplois (ou des métiers selon le vocabulaire utilisé dans l'institution). Une analyse précise telle que nous la préconisons, appliquée à quelques emplois considérés comme prioritaires ou comme sensibles, ou simplement comme population test, permet une mise en évidence pédagogique des notions de base et d'effectuer l'exercice de regroupement de façon maîtrisée sur une sous-population. Il est alors possible de travailler par extension sur une population plus large à condition que les acteurs impliqués partagent les notions fortes et structurantes sur lesquelles faire reposer les regroupements. C'est le pari fait à l'INRA avec l'observatoire des métiers. Nous attirons l'attention sur l'importance, pour le gestionnaire, de maîtriser l'unité emploi sur laquelle il travaille ne serait-ce que pour quantifier de façon significative et comparable mais aussi pour aborder les questions de carrière par exemple. La pratique de nomenclatures rapides essentiellement consensuelles, présente, de ce point de vue un risque lié à la non homogénéité des regroupements d'emplois retenus et utilisés de fait comme unités de gestion.

Enfin un moment de l'appropriation correspond à l'exploitation de l'ensemble des données recueillies et des résultats d'analyse pour induire des hypothèses d'évolution et pour désigner aux différents acteurs des zones de choix. Indiquons en particulier les choix organisationnels souvent à l'origine de nombreux autres choix en GRH tels que profils de recrutement, formation etc.

## Objet d'étude et déontologie

En tant qu'auteur, je voudrais souligner la particularité de notre objet de recherche. Si l'on veut le comparer avec celui d'une science "dure" comme la physique par exemple, l'on reconnaîtra que dans ce dernier cas, l'objet oppose au chercheur sa propre réalité et par là une résistance aux erreurs d'interprétation. Par rapport à ces sciences notre objet oppose finalement bien peu de résistance, une erreur de traduction, d'interprétation ne se manifeste pas immédiatement ni directement et pourtant les exploitations de nos résultats touchent au social, à l'humain. Seules la **rigueur** que nous nous imposons et la **transparence** des concepts et notions utilisés, de notre protocole (modalités de mise en oeuvre de la méthode), nous permettent de **respecter notre objet de recherche**. Bien sûr cette comparaison avec d'autres sciences peut paraître un peu trop schématique, la rigueur d'un protocole, le lourd problème de la preuve concernent toute science et de nombreuses erreurs d'interprétation jalonnent l'histoire des sciences<sup>9,10</sup>

L'exigence que nous soulignons ici est largement exprimée par les titulaires d'emplois de la recherche de l'INRA que nous avons interviewés sur leur travail : techniciens, ingénieurs, chercheurs, responsables d'unité ont été nombreux à souligner spontanément l'**honnêteté** comme exigence spécifique de leur travail, "ne pas publier de résultats sans s'être assuré de la fiabilité de toute la chaîne des opérations". Cette exigence est, je crois, partagée par les participants à la formation et qui appliquent, par choix, la méthode ETED.

---

<sup>9</sup> Voir par exemple l'interprétation des paléontologues, remise en cause après des décennies par un nouvel examen des mêmes données débarrassé des représentations *a priori* qui avaient étayé la l'interprétation précédente, représentations largement fondées sur l'iconographie que révèle JAY GOULD S. (1991) *La vie est belle, les surprises de l'évolution*, Éditions du SEUIL. Voir en particulier le chapitre 1 "Iconographie d'un préjugé". Ce bel ouvrage témoigne du poids de l'iconographie dans la conceptualisation des chercheurs.

<sup>10</sup> Le thème précédent est également développé par Edmond CROUCHOT (1991) *De la représentation à la simulation, évolution des techniques et des arts de la figuration*, in *Les nouveaux outils du savoir*, Éditions DESCARTES, Collection Université d'été.

Jean LAGOUTTE

Enseignant-Chercheur, Université de  
Tours

**ETED : L'OBJECTIVATION DES  
PRATIQUES DU TRAVAIL**  
**L'exemple de la  
médiation scientifique**

Enseignant-chercheur à l'Université et plus précisément en I.U.T, je n'avais aucune expérience d'investigation centrée sur les métiers et les emplois, mais une déjà longue réflexion sur les professions du travail social (animateurs, éducateurs, assistantes sociales...) et les pratiques de l'action culturelle. L'analyse des métiers de la "médiation culturelle scientifique et technique", étude mise en place par l'Association des Musées et Centres pour le développement de la Culture Scientifique, Technique et Industrielle (AMCSTI) avec l'aide du ministère de la culture (voir encadré), conduisait donc à rechercher un modèle éprouvé qui évite les définitions idéologiques ("solide bagage scientifique", "disponibilité" et autres "ouverture d'esprit"). Il convenait également d'éviter le recueil des propos si fréquents dans les milieux de l'action sociale et culturelle, tantôt légitimants (nous luttons contre l'inculture, contre l'exclusion), tantôt auto-flagellants (nous transformons les gens en assistés, nous sommes des flics intellectuels...).

La pratique, précieuse, des documents CEREQ et un travail de recension bibliographique aboutirent à la rencontre d'ETED et au travail en séminaire avec Nicole MANDON. Le concept de *dynamique* semblait particulièrement adapté à des pratiques professionnelles en cours d'invention, dans des lieux en émergence. Émergence par création d'institutions nouvelles dont la Cité des Sciences de la Villette est la plus visible mais qui sont aussi en région les *Centres de Culture Scientifique, Technique et Industrielle (CCSTI)*, les lieux multiples d'initiation à la nature et à l'environnement, émergence par évolution des pratiques d'institutions plus anciennes comme les muséums d'histoire naturelle qui ne se contentent plus de simplement montrer leurs collections ou par introduction de nouvelles activités autour des sciences et techniques dans les associations de jeunesse et d'éducation populaire jusqu'alors plutôt tournées vers le macramé, l'art dramatique ou la poterie.

Le propos ne consistera donc pas à expertiser ETED par comparaison avec d'autres méthodes mais à témoigner comment, sur ce que nous appelons ce "chantier", la méthode a apporté quelques réponses à la double exigence de cette recherche : constituer un propos non seulement rigoureux (scientifique) qui est bien l'exigence du chercheur mais aussi qui soit socialement appréhendable (exigence de l'association commanditaire et des ministères de tutelle).

**LES METIERS DE LA MEDIATION SCIENTIFIQUE,  
CULTURE SCIENTIFIQUE, TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

*Sous cette dénomination, la Mission Interministérielle pour la Diffusion de l'Information Scientifique et Technique (MIDIST), puis les services du Ministère de la Recherche (Bureau de la culture scientifique) ont impulsé et aidé de multiples entreprises d'action culturelle (expositions, outils pédagogiques, manifestations, activités ludiques) autour des sciences et des techniques.*

*La plus visible de ces institutions est la Cité des Sciences de La Villette, mais les activités sont également développées par de grandes institutions muséales plus anciennes (Muséum National d'Histoire naturelle, Musée National des techniques du CNAM), par le Palais de la Découverte qui est une sorte de précurseur de ce qu'on n'appelle plus la vulgarisation, les planétariums dont le nombre croît rapidement.*

*Dans les régions, des Centres de Culture Scientifique, Technique et Industrielle (CCSTI) ont été créés pour mener une action pluridisciplinaire, à côté des musées techniques, des musées de sciences naturelles ou d'équipements thématiques (Aquariums, Ecomusées...)*

*Le domaine de la protection de la nature et de l'environnement s'est doté d'outils pour l'initiation et l'information sur ces pratiques : CPIE (Centres permanents d'Initiation à l'Environnement), Maisons de la pêche ou de la Loire, réserves naturelles...*

*De nombreux organismes de jeunesse et d'éducation populaire développent les pratiques des jeunes autour des sciences et techniques. Citons l'ANSTJ (Association Nationale Sciences, Technique, Jeunesse) spécialisée dans ce domaine aux côtés d'autres (Francas, CEMEA, Foyers ruraux ou maisons des jeunes) qui le développent parmi leurs autres thèmes.*

*L'AMCSTI (Association des Musées et Centres pour le développement de la culture Scientifique, Technique et Industrielle) regroupe la plupart de ces institutions et constitue à la fois le lieu privilégié des échanges du secteur et l'institution qui contribue à l'orientation des activités.*

*Une commission nommée CQFD (Compétences, Qualifications, Formations et Devenir) y réfléchit aux besoins des professionnels, aux formations (initiales et continues) à mettre en oeuvre.*

*Cette commission a proposé à l'AMCSTI de mener, en collaboration avec le CEREQ, une étude selon la méthode ETED, étude confiée au laboratoire "culture scientifique" de l'IUT de Tours. Ce laboratoire de sciences humaines est relié par ses enseignants-chercheurs à la formation d'"Animateurs scientifiques" qui a, depuis huit ans, formé une bonne centaine de professionnels pour ce secteur.*

Quatre dimensions ont été successivement retenues :

*Dynamique-Développement*, qui est très explicite dès les premiers textes parus à propos d'ETED.

La situation du secteur et des emplois imposait la prise en compte de leur *Diversité-Dispersion*. Ce point sera volontairement oublié, l'analyse demanderait une présentation trop détaillée du secteur ici pris en exemple, la *Culture scientifique, technique et industrielle (CSTI)*

L'idée de *Distance* regroupe les questions liées à l'objectivité, à la scientificité des résultats. Ce sera le point le plus largement développé.

On envisagera ensuite la *Disponibilité* des résultats et partiellement celle de la méthode, même si l'état actuel du travail ne permet que de tracer quelques pistes.

Le lecteur pardonnera qu'à ces *QUATRE D* on ajoute en matière de conclusion quelques remarques sur ce qu'on désignera comme la *Visibilité* de la méthode, autrement dit ce qu'on pourrait appeler sa présence dans le champ actuel des pratiques sociologiques autour des *Compétences, Qualifications, Formations et Devenir des emplois (C.Q.F.D.)*

#### DYNAMIQUE. DEVELOPPEMENT.

Le fait que la méthode repose sur le refus des oppositions traditionnelles entre statut et fonction, grade et qualification, rôle et rang hiérarchique... la rendait a priori particulièrement intéressante. En effet, dans le milieu de la CSTI<sup>1</sup>, Culture scientifique, technique et industrielle, la dynamique est récente : moins de dix ans. Le secteur est instituant plus qu'institué, en émergence et en invention. Les pratiques mêmes de cette forme d'action culturelle sont à inventer.

Pour cette nouvelle forme d'action culturelle, de nouvelles qualifications s'élaborent qui ne sont pas le fait de la recombinaison d'une répartition des tâches devenue caduque, elles se construisent sous nos yeux vers des directions encore méconnues. Les entretiens avec des concepteurs d'exposition ont montré, par exemple, que l'écriture, le langage des mots sont au centre de leur activité alors qu'il est davantage question de "visuel" et d'images dans les propos professionnels habituels. La répartition entre le *message* élaboré par le concepteur et le *medium* confié à des scénaristes et graphistes est en train de se brouiller à l'expérience des faux sens induits dans le public par des mises en image.

Dynamique des pratiques, dynamique des qualifications, mais tout autant dynamique des

---

<sup>1</sup> CSTI : Le sigle recouvrera ici l'ensemble des institutions et pratiques qui se proposent de conduire une action de création et de diffusion culturelle à partir des sciences et des techniques. Cette définition dispensera de traiter la question de ce qui serait l'essence d'une "Culture scientifique", les formes d'une "Culture technique". Les acteurs et partenaires de ce grand réseau, spécifiquement français, se reconnaissent sous le sigle mais d'autres acteurs mènent des actions du même ordre. Voir l'encadré pour une présentation synthétique de ce secteur et l'explication des sigles.



formes institutionnelles et organisationnelles. La hiérarchisation dans les équipes de travail qui passent d'un poste unique de permanent-responsable à la constitution d'un groupe plus ou moins différencié. Dans ETED, et particulièrement par la construction du *processus de production*, nous avons trouvé le moyen de ne pas figer cette distribution des tâches dans son actuel état et de ne pas être gêné par l'inégal avancement de la division du travail et de la hiérarchisation.

Cette dynamique affecte également des emplois plus anciennement définis et les travaux menés sur d'autres professions culturelles et sociales à l'occasion du *cadrage* ont montré que l'inventivité de la CSTI annonçait, sans aucun doute, des évolutions à peine amorcées ailleurs. Les pratiques des conservateurs de musées d'art (plastique par définition institutionnelle) évoluent<sup>2</sup> en direction des tâches de conception d'évènements et de présentations thématiques. Le récent colloque sur "Les métiers des musées et la filière culturelle territoriale"<sup>3</sup> a souligné, contre les définitions usuelles<sup>4</sup> de cette profession et contrairement aux pratiques des dispositifs actuels de formation (Ecole du Louvre, Ecole nationale du patrimoine), les activités de médiation, leur obligation de s'intéresser aux activités commerciales des produits dérivés, leurs tâches plus pédagogiques...

Dynamiques multiples, émergence, nouvelles qualifications, milieu instituant : on ne saurait s'attendre à trouver des solutions dominantes et "typiques". Par contre, si l'emploi-type (les emplois...) n'est pas encore visible (non que nous renoncions à le construire, mais parce que l'état actuel de la recherche ne le permet pas encore), le *processus de production* tel que nous le construisons, le *cadrage* tel que nous le pratiquons permettent une certaine lisibilité, au-delà du bouillonnement que révèle la première approche.

## DISTANCE

Laissant de côté la question de la DIVERSITE/DISPERSION des emplois en cause, il faut maintenant aborder le point fondamental de toute méthode d'analyse scientifique : sa capacité à produire une information objective. La méthode ETED se révèle pertinente, notamment parce qu'elle propose un ensemble de procédures de distanciation. C'est de cette distance qu'il sera maintenant question.

---

<sup>2</sup> HEINICH Nathalie et POLLACK Michaël. Du conservateur de musée à l'auteur d'expositions : l'invention d'une position singulière. Sociologie du travail 1989 N°1. pp 29 à 46.  
Dans leur article les auteurs comparent l'émergence d'un conservateur/concepteur à celle du réalisateur devenu auteur au cinéma.

<sup>3</sup> "Les métiers des musées et la filière culturelle territoriale". Journées d'étude des 20 et 21 avril 1993. Ce colloque, organisé conjointement par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) et la Direction des musées de France, rassemblait chercheurs et consultants, responsables des ministères et du CNFPT, conservateurs (principalement des musées d'art) et responsables d'activités culturelles des collectivités territoriales. Non encore publié.

<sup>4</sup> Conseil international des musées (ICOM).  
Nouvelles ICOM.(Editions UNESCO) :  
Programme-type de base pour la formation professionnelle en muséologie in Vol41. 1988 N°2.pp 5à8  
Le conservateur-restaurateur : une définition de la profession. Vol 39. 1986 N° 1. pp 5 et 6.

Distance à prendre contre quatre influences préjudiciables à la production de données et d'interprétations rigoureuses. Le secteur de la culture scientifique et technique, puisqu'il est en émergence, est soumis aux injonctions programmatiques des militants pionniers qui se livrent à la bien connue définition du médiateur scientifique comme en 1966 on se livrait au colloque de Marly-le-Roi<sup>5</sup> à la définition de l'animateur idéal. Entre le missionnaire de la science en pays d'ignorance, le militant de la culture scientifique, le savant si accessible et si bon pédagogue-né, le gestionnaire efficace, l'animateur à l'écoute attentive, les médiateurs scientifiques et techniques ne manquent pas de modèles, mais modèles de non-professionnels. L'image proposée est celle d'individus, exceptionnels, pourvus d'un je-ne-sais-quoi, indéfinissable et pourtant tenu pour transmissible et évaluable.

Autres enjeux qui brouillent l'étude, les enjeux catégoriels. Ainsi, dans un secteur voisin, les auteurs d'une étude<sup>6</sup> sur les personnels et les compétences à l'Institut du Monde Arabe écrivent : "il était difficile de parvenir à une représentation incontestée du poste de travail" (id p 2) difficulté qu'ils attribuent aux oppositions entre direction et personnels : "Les difficultés peuvent être <<techniques>>, liées à l'instrumentation, à l'objet même d'analyse (qu'est-ce qu'un poste? comment le définir ? et l'évaluer ?), ou <<sociales>>, renvoyant à la différence de représentations entre acteurs et à l'enjeu constitué par la production d'un statut et d'une hiérarchie" (ibid p 11).

Si les enjeux catégoriels sont de toutes les situations de travail, notre domaine très largement dominé organisationnellement par le secteur public voit de nombreuses qualifications et compétences définies par des inscriptions bureaucratiques. Le récent colloque<sup>7</sup> sur "Les métiers des musées..." a vu de multiples interventions souligner que la définition des compétences des conservateurs, faite trop largement en référence aux profils de ceux des grands musées nationaux, ne permettait pas de recruter les compétences et qualifications nécessaires soit aux musées de société, soit aux musées scientifiques et que même pour les musées d'art, la dimension de la médiation culturelle avait été nettement sous-évaluée. Les travaux du CNFPT n'étaient intervenus qu'après la fixation règlementaire.

Le dispositif d'étude lui-même est porteur de risques de brouillage idéologique. Placage d'un savoir pré-établi qui commence avec les instructions de la commande. Pour ne pas quitter le monde des musées, remarquons qu'en 1990, la DMF (Direction des Musées de France du Ministère de la Culture) proposait "d'établir un relevé exhaustif et ordonné des différentes compétences nécessaires au fonctionnement et au développement des musées" et souhaitait une collaboration avec le CEREQ. Mais aussitôt, la même note distinguait quatre "fonctions :

---

<sup>5</sup> Ministère de la Jeunesse et des Sports. Les Animateurs socio-culturels. Compte-rendu multigraphié du colloque.

<sup>6</sup> KLETZ F. et TONNEAU D. Le Travail en représentation : L'élaboration d'une grille de classification des emplois dans un organisme culturel. Ecole des Mines de Paris Cahiers de recherche. Janvier 1993.

<sup>7</sup> Les métiers des musées et la filière culturelle territoriale. Journées d'étude des 20 et 21 avril 1993. A l'initiative du CNFPT et de la Direction des musées de France.

muséale, stratégique, de sécurité et services". Bref exemple qui montre comment les meilleurs intentions sont parfois lourdes d'a priori théoriques. Si la commande est bien souvent demandeuse de résultats préétablis, les chercheurs eux-mêmes ne sont pas sans a priori sur ce qu'est ou n'est pas le métier, sur son organisation. Contre ces mauvaises pensées, nous proposons de recourir à l'ethnologie. Encore faut-il ne pas se contenter de venir voir ce qui est visible, ce qui s'exhibe, mais trouver les procédures pour aller regarder les coulisses, l'environnement, les lieux obscurs et les pratiques discrètes. En ce sens, notre étude sur la médiation scientifique et technique s'est trouvée largement facilitée par l'existence d'un milieu restreint et fréquenté assidûment depuis huit ans à l'occasion d'activités de formation.

Mais l'ethnologue, s'il doit éviter de réduire l'observation à l'aune de son ethnocentrisme, doit également trouver le moyen de ne pas accepter sans examen les théories contenues dans toute information. C'est cette précaution méthodique que je nommerai distance.

La méthode ETED me paraît fournir plusieurs formes de recueil et d'élaboration propices à contruire cette distance et à la faire à la bonne distance : ni trop près dans un processus fusionnel qui le ferait complice et prisonnier de son terrain, ni trop loin dans une démarche nommée scientifique, mais en fait coupée des faits et des gens<sup>8</sup>.

L'idée de *processus de production* paraît tout d'abord peu adaptée à des métiers "culturels", sa connotation industrielle et laborieuse est, déjà, une source de décalage dans un milieu où les idées, les valeurs, les théories sont mises en avant. Certes, Brecht nous a avertis que "Le professeur qui fait un cours sur les philosophes ioniens n'a pas le sentiment qu'il vend une marchandise tout comme l'épicier du coin"<sup>9</sup> Mais on l'a trop entendu comme un rabattement sur l'économisme plat. La production d'idées, de représentations symboliques, de formes artistiques ou d'interprétations même scientifiques relèvent aussi d'une économie<sup>10</sup>

L'idée qu'il y a une production de processus variés de médiation scientifique a permis d'éviter le morcellement selon les "produits" au sens restreint de réalisations matérielles (valises, conférences, expositions, musées, panneaux...). Eloignant les entretiens du jargon professionnel, elle induit une réflexion déjà abstraite de la part de celui qui explique ce qu'il fait, de quoi il tient compte pour agir et élargit la perception de ses objectifs. La construction de ce qu'il faut bien appeler un artefact, un modèle d'interprétation de l'activité des organismes n'est pas perçue comme un placage maladroit, effectué à raison de la méconnaissance de l'enquêteur, mais comme une façon de voir les choses qui peut, aussi, être utilisée par l'acteur social lui-même.

<sup>8</sup> BOURDIEU Pierre - *La misère du monde*. Seuil 1993 950 p.. Cette dernière publication rappelle, dès la préface, la modification de la méthode, pour précisément trouver cette distance juste entre parole recueillie et construction scientifique : "Livrer tous les éléments nécessaires à l'analyse objective de la position de la personne interrogée et à la compréhension de ses prises de position, sans instaurer avec elle la distance objectivante qui la réduirait à l'état de curiosité entomologique; adopter un point de vue aussi proche que possible du sien sans pour autant se projeter indûment..." p.8.

<sup>9</sup> BRECHT Bertolt. *Dialogues d'exilés*. trad. française. L'Arche 1972. 142p. p 97.

<sup>10</sup> Il faudrait citer ici l'ensemble des travaux de Bruno LATOUR pour les sciences, ceux de Raymonde MOULIN sur le Marché de l'art...

Un autre moment de l'objectivation est bien constitué par le processus d'interrogation lui-même. Trop modestement, Nicole MANDON écrit dans une note pour une session de formation<sup>11</sup> : "... travail d'analyse de contenu classique mais fortement orienté par les notions ETED", comme elle écrivait<sup>12</sup> "Cette technique de l'entretien <<guidé>> ou <<centré>>, à la base de la démarche est essentielle." (p 38) considérant que la classique non-directivité suffisait. Il me semble plus pertinent de considérer qu'en plus de l'écoute attentive et bienveillante, au-delà d'une focalisation sur les pratiques professionnelles, la formulation "vous faites quoi?... en tenant compte de quoi ?..." impose une grille à notre informateur. Mais ici la grille n'est pas une rationalité extérieure qu'on l'obligerait à plaquer sur ses propres catégories (ce serait le cas si l'on parlait de "fonctions" par exemple), c'est une incitation à rester dans le domaine de la description, non une description ergonomique qui réduit l'activité à des gestes censés être dépourvus de pensée, mais une description où le titulaire d'emploi est invité à dire ce qui, *selon lui*, oriente sa propre façon d'assurer la tâche en question : les déterminismes de cette tâche précise, les objectifs particuliers de ce geste, de cette négociation avec d'autres, de cette demande ou de cet ordre... Lorsque François GINSBOURGER et Vincent MERLE écrivent à propos des bas niveaux de qualification : "La réflexion sur l'évolution des qualifications progresserait sans doute beaucoup si l'on s'efforçait d'analyser la transformation des anciens métiers et l'émergence des nouveaux métiers à la lumière d'une distinction classique en psychologie. A savoir entre intelligence pratique (ou intelligence des situations) et intelligence discursive. Ou encore entre "Métis" et "Thémis", la première se référant dans la pensée grecque, à la maîtrise <<de l'aléatoire, du flou, du non-codifié>>, tandis que la seconde <<se réfère à l'ordre instauré, définitivement fixé et établi, à la codification et par là-même à l'exactitude, à l'obligatoire ou à l'interdit>>".<sup>13</sup>

A ce propos, deux remarques incidentes : la pratique du groupe-métiers me semble exactement celle qui surreprésente le codifié, le conforme (voire le conformisme) compte-tenu de la pression connue des pairs sur chaque locuteur. La seconde renvoie à ETED où le questionnement doit également porter sur les situations "non-habituelles". "Que faites-vous en cas d'incident, d'absence de tel responsable direct, de tel subordonné ?". Ajoutons-y donc une question sur les tâches qui paraissent pénibles, complexes, à la limite des compétences (au double sens du savoir-faire et de l'autorisation de faire). On y trouvera d'utiles renseignements sur les aspects que le titulaire d'emploi se représente le moins immédiatement dans sa propre réflexion sur son activité, aspects qui sont pourtant une partie bien réelle de cette activité.

On voit là que l'entretien ne porte pas sur les représentations, même s'il utilise les paroles du travailleur. Dans son propos liminaire, Eric VERDIER proposait "d'objectiver les représentations". Je partage ce souci, mais ce ne sont pas des représentations que livrent les

---

<sup>11</sup> MANDON Nicole. Note intersession Groupe II. Multig. 7p.

<sup>12</sup> id La gestion prévisionnelle des compétences. La méthode ETED. CEREQ Collection des études N°57 1990 114p.

<sup>13</sup> GINSBOURGER F. et MERLE V. - Adultes en reconversion. Documentation française 1989. repris in ANACT. Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Dossier documentaire janvier 1991 p 27.

entretiens ainsi conduits. L'intériorisation des contraintes et des objectifs de chaque activité est une donnée qui oriente la façon de la conduire. La distance correcte demande de prendre aussi garde à ne pas évacuer comme scorie idéologique cette composante de chaque emploi. Le zèle "militant" des salariés d'une mutuelle est l'une des façons d'assurer un service différent de celui que propose une gestion indifférenciée des prestations sociales. Le mépris (surtout s'il est peu conscient) d'un magasinier-vendeur pour le client "non-professionnel" est une façon de ne pas assurer un service à toute une catégorie de clients de l'entreprise de vente de matériaux pour le bâtiment.

La confusion possible avec l'identité professionnelle<sup>14</sup> est évitée dans ce dispositif de recherche, alors même que beaucoup d'études ont été conduites sur cet aspect des emplois à forte connotation idéologique. Les métiers de l'action sociale et culturelle reposent largement sur l'image-modèle qu'ils se constituent individuellement et collectivement (formation, littérature professionnelle, discours syndical...). L'expérience des entretiens ETED a montré qu'il était possible de saisir comment ces aspects identitaires interviennent dans les choix de solutions, dans l'arbitrage des urgences, dans les façons même d'organiser le processus de production. Les médiateurs scientifiques se pensent, se disent soumis au contrôle fort du monde scientifique (expertise scientifique de leurs produits, intervention de chercheurs dans la conception...). Repérer cette dimension ne réclamait pas l'intervention de la méthode ETED, par contre ETED permet de saisir les points d'implication de cette dimension identitaire dans les tâches diverses. Pour écrire comme ETED, l'identité professionnelle est une des formes du "savoir en action", il s'agit bien d'un savoir que les enfants peuvent apprendre, que les adultes peuvent comprendre : savoir qui oriente l'action.

Ce concept de *savoir en action* est en lui-même une autre forme de l'objectivation, de la prise de distance. L'exemple ne viendra pas ici de la médiation scientifique mais d'un domaine voisin : l'action sociale. Pour y travailler comme enseignant et formateur depuis près de vingt ans, j'ai l'habitude des discussions sur les niveaux de formation, des débats sur "ce qu'il faut savoir de psychologie sans être psychologue". L'analyse d'entretiens, analyse conduite avec l'objectif d'y reconnaître les savoirs en action m'a amené à étudier l'entretien d'un éducateur spécialisé. Il explique ce qu'il fait comme éducateur auprès des jeunes en difficulté, ce que fait la femme de service, ce qu'il fait face aux difficultés psychologiques des collègues dont il est responsable et enfin l'intervention du psychologue traitant.

A cette occasion, les savoirs psychologiques ne sont plus appréciés en termes d'années d'étude, la question des façons de les acquérir n'est même pas posée, mais la mention réclamée par l'intervieweur des situations où ils sont mobilisés permet une appréhension objective. La femme de ménage doit avoir l'information psychologique qui lui permette de supporter les comportements perturbés, de rationaliser les manifestations incomprises. Il est alors évident qu'on n'aborde plus cela en termes de Bac plus quelque chose, mais en terme de compétence accessible au contact des autres membres du personnel.

L'éducateur de base doit savoir pour interagir avec le jeune mais aussi pour être compris et comprendre lors des réunions de synthèse avec les collègues. Le responsable d'équipe

<sup>14</sup> LIAROUTZOS Olivier Les agents administratifs de l'INRA : de l'emploi au métier. INRA 1992 Multig.206 p. a travaillé la distinction entre identité professionnelle et emploi. Sa thèse apporte d'utiles approfondissements en ce sens.

éducative doit cumuler ces deux formes et y ajouter les savoirs qui lui permettront d'intervenir auprès des collègues en difficulté sur ce point. Il n'est jamais question de niveau, ni de théorie choisie aux dépens d'autres, mais comme enseignant, cette technique de définition des savoirs en action me permet de construire des dispositifs de formation qui ne soient pas de simples raccourcis, résumés et appauvrissements de la formation d'un psychologue clinicien, de faire la part de ce qui doit s'acquérir "sur le tas", de ce qui doit être travaillé avec des collègues de travail et ce qui relève d'un enseignement de type universitaire.

L'exemple montre bien comment le type même des questions permet d'échapper aux opinions (ce qui devrait être, les compétences idéales, les tâches reconnues) et plus encore aux formes habituelles d'appréciation (ici du "niveau de connaissances") qui mêlent trop l'information que nous pourrions tenir pour brute alors qu'elle est déjà construite à l'intérieur du dispositif d'interprétation que se donne chacun de son activité.

La distance se construit également par une rupture avec l'usuelle et néfaste distinction entre recherche appliquée et recherche fondamentale. Citons, l'enseignant y a droit, DURKHEIM qui écrit le Suicide comme un rapport au ministère de la Santé, BOURDIEU qui s'appuie sur une recherche sur les publics des musées et pour prendre des sociologues plus proches de l'ethnologie, BALANDIER en Afrique ou MORIN à Plozevet. On voit là que ce ne sont pas les créateurs des interprétations sociologiques qui récusent la sociologie "appliquée", mais bien des réticences des sociologues plus engagés dans des recherches finalisées qui montrent des réticences à y inclure questions de méthode et critiques des paradigmes.

ETED a permis dans notre travail, en plus de la construction d'emplois-types (ici médiateurs scientifiques), de réfléchir sur le contenu même du dispositif des pratiques culturelles autour des sciences et techniques. La position directe ou non des "scientifiques" (c'est à dire des chercheurs), les pressions des partenaires politiques et administratifs, la complexité des enjeux (vulgariser la vraie science tout en faisant état des débats sur la mémoire de l'eau ou l'environnement) ne sont évidemment pas sans influencer sur les pratiques professionnelles. C'est en intégrant ces données et leur interprétation "théorique" en termes d'analyse de la communauté scientifique, des acteurs culturels etc, qu'il est possible de comprendre, par le détour théorique de ces analyses ce qui se passe sur le terrain de l'emploi. Mais la construction des modèles (cadrage, emploi-type, savoirs en action) à partir des entretiens éclaire le jeu des partenaires, informe l'analyse plus spécifiquement socio-politique. La distance entre ces deux préoccupations est bien constitutive de la distance correcte entre élaboration théorique et respect de ce qui se passe, se dit et se pense dans le concret des emplois.

Les pratiques de recherche, les pratiques d'écriture surtout contribuent à installer la bonne distance. Certes, il n'est guère habituel de traiter, chez les sociologues, des procédures d'écriture des résultats. Science humaine et née de la philosophie et de la littérature, la sociologie a quelque mal à appliquer à ses propres recherches les réflexions qu'un sociologue

comme Bruno LATOUR<sup>15</sup> a produites dans les laboratoires de sciences expérimentales. L'activité de recherche est présentée dans ses ouvrages comme comportant une activité importante d'écriture et de publication. Pourquoi nos enseignements, traités et autres ouvrages de méthodologie s'arrêtent-ils à l'observation des phénomènes, à la construction des interprétations mais jamais à leur présentation.

Les procédures d'interprétation, de mise en commun des divers entretiens des divers titulaires d'emploi pour constituer un emploi-type induisent une formalisation (en cours d'élaboration) des documents intermédiaires. Formalisation qui produit certes de nouvelles informations, au-delà de la simple transcription des mots, mais qui a le mérite de se prêter à toute entreprise de vérification, de reproduction de l'expérience. N'est-ce pas là le gage d'une possibilité d'accession au statut scientifique. Trop de publications se contentent de références vagues à une méthode supposée connue, mais dont on déclare aussitôt "s'être inspiré". L'interprétation bienveillante de tels faits les mettra sur le compte de la prudence (on n'est pas certain d'avoir utilisé correctement...), elle n'empêche pas de penser à de moins avouables motifs : on ne souhaite pas donner trop de détails sur les phases intermédiaires parce que le temps n'a pas permis de les mener avec tout le sérieux souhaitable.

Il est souvent question de grammaire, d'écriture du dossier ETED, nous travaillons beaucoup sur les questions de la *forme* des dossiers, sur la nécessité ou non de produire ce qui était, à un moment donné, un document considéré comme intermédiaire. L'exemple de l'analyse des savoirs en action servira encore ici : il est plus facile de construire un processus de formation à partir de données *intermédiaires* ( ce qui est requis pour tel emploi, dans telles conditions d'utilisation) qu'à partir d'une présentation plus synthétique, où l'analyse s'est -en fait- réduite à pré-construire un "relevé de compétences" qui anticipe inévitablement sur la construction de la formation.

Reste une question, forte comme il est des hypothèses fortes : ce qui n'est pas dit, ce qui relève de l'idéologie la plus déterminante parce la moins formulée, la moins formulable. L'exemple de la médiation scientifique a montré que dans leurs finalités intermédiaires, nos médiateurs "oubliaient" systématiquement de dire qu'ils pensaient, aussi, à se concilier les grâces de leurs partenaires et notamment des financeurs. Ils "oubliaient" de dire que leur activité consistait, aussi, à se faire connaître et reconnaître dans leur environnement : pouvoirs publics, relais culturels, publics enfin. Certes, le souci dans l'interview de relever le *réseau des relations* les amène bien à parler de ces partenaires, mais ils en réduisent notablement l'influence sur leur pratique professionnelle, réduisant leur intervention à des apports matériels et oubliant que la quête de reconnaissance induit des pratiques particulières. Le secteur nouveau et émergent doit lutter contre les difficulté de perception : une pratique culturelle innovante, un autre rapport aux sciences, des institutions souvent perçues comme poussiéreuses (des muséums d'histoire naturelle), d'autres aux noms mal identifiables (CCSTI !).

<sup>15</sup> LATOUR Bruno et WOOLGAR Steve. La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques. La Découverte, 1988. 300p. Citons seulement : "Dans un laboratoire, les chercheurs passent leur temps à effectuer des opérations sur les énoncés: ajout de modalités, amélioration, diminution, emprunt, proposition de combinaisons nouvelles... Armé de la notion d'inscription littéraire... notre observateur est maintenant en mesure de rendre compte en termes qui lui sont propres des objectifs suivis par le laboratoire... il commence à comprendre comment le travail est organisé." (pp 87,88)

Aussi, leur jeune activité est condamnée à mener conjointement avec son propos premier (familiariser avec la science) une démarche en vue d'une meilleure reconnaissance ou simplement pour faire connaître. L'oubli de ce qu'on appellerait, à ETED, une finalité intermédiaire, tient largement -c'est en tout cas une interprétation- à ce qu'elle est perçue comme un peu honteuse, le marketing, la publicité sont pensés comme des pratiques mercantiles et peu compatibles avec le militantisme des origines. Seuls les médiateurs les plus avertis des exigences de la compétition que rencontrent les activités de loisir osent se formuler à eux-mêmes cette obligation de se faire voir, de se faire connaître, de se faire reconnaître.

Face aux silences, toutes les méthodes d'analyse demeurent muettes, comme leurs informateurs. ETED n'échappe pas à la loi et il y faudrait ajouter une ethnologie moins rapide que ne le proposent les écrits actuels. Mais peut-être le souci, ici exposé, de révéler les implicites dépasse-t-il les objectifs d'une méthode d'analyse des emplois.

La comparaison avec les autres métiers de l'action culturelle et sociale, dont l'histoire est plus ancienne, donc le développement mieux connu montre que non. Les animateurs du loisir sont passés entre 1970 et aujourd'hui d'un modèle quasi-militant à des pratiques d'opérations où se conjuguent le montage à partir de financements multiples, la présentation des dossiers en fonction des choix ministériels (et de leurs aléas circonstanciels), la course aux activités à la mode (après la vidéo : le rapp, après la gym-tonic : le saut en élastique...). Les compétences à mettre en oeuvre dépendent aussi de cet environnement. L'analyse de l'emploi réclame donc, si l'on veut en appréhender les évolutions possibles, une réflexion plus globale sur l'activité en cause. Mais, de même, l'introduction de nouvelles techniques a bien induit de nouvelles formes du travail de l'ouvrier automobile ou du laborantin. L'élaboration un tant soit peu prospective ne peut que reposer sur un peu plus que l'analyse de ce qui est. Certes, le *cadrage* du secteur, la construction de la "*toile de fond*" se proposent d'appréhender ces dimensions de l'activité des titulaires d'emploi. Il me paraît, même si je sais contrarier ici les auteurs de la méthode, que l'étude documentaire, les entretiens ne permettent pas toujours de saisir la totalité des informations nécessaires à l'étude des emplois.

## DISPONIBILITE

Le quatrième D de notre réflexion, est ce qui vient en fin de recherche : la *DISPONIBILITE*. L'état actuel de la recherche sur les métiers de la médiation scientifique n'autorise aucune affirmation définitive. Pointons toutefois quelques questions.

La pratique de la formation initiale et continue permet de considérer ETED comme une méthode particulièrement prometteuse pour la définition des formations. L'utilisation des dossiers ETED, avec la présence des conditions précises de mise en oeuvre des savoirs et savoir-faire devrait alors éviter les recours à des référentiels où le niveau de classification du



poste induit en fait le "niveau" de chaque connaissance mentionnée<sup>16</sup>. Cela éviterait également la pratique usuelle qui consiste à considérer que la maîtrise sommaire d'un savoir enseigné à l'université est équivalente à la connaissance du programme de la première année universitaire, alors que souvent, la réalité des usages montre qu'il s'agit d'une partie très précise, "pointue" que l'université n'enseigne souvent que tardivement ou pas du tout.

La lecture des travaux actuels sur les classements d'emploi, les grilles... montre que beaucoup font référence ou allusion à ETED, mais ne l'utilisent que partiellement<sup>17</sup>. Contentons-nous de constater qu'une appréhension plus rigoureuse des compétences et qualifications ne peut qu'orienter les débats, puisqu'il est évident que les définitions des catégories, classements et carrières relèvent plus de situations conflictuelles et des négociations qu'elles entraînent que du choix rationnel de classifications qui seraient rationnelles elles aussi. Il y a là un problème de disponibilité des résultats : les protagonistes du débat sur les classifications demandent une vérité scientifiquement prouvée mais exigent contradictoirement que cette vérité scientifique soit conforme à leurs intérêts. La présentation des documents doit donc trouver les procédures qui éviteront à la fois le rejet des informations (elles ne "conviennent pas") et leur utilisation abusive ("ETED l'a dit").

Ces quelques réflexions sur la disponibilité conduisent toutefois à s'interroger sur les usages actuels et probables de la méthode. Je voudrais les aborder, pour ne pas conclure, en choisissant la question de la VISIBILITE de la méthode ETED. La visibilité difficile du secteur de la médiation scientifique a certainement induit cette interrogation sur la visibilité de la méthode.

## VISIBILITE

On a remarqué à plusieurs reprises que des mentions étaient faites, ici ou là de l'utilisation d'ETED, mais souvent avec d'autres références associées et sans que l'auteur donne les détails nécessaires pour comprendre ce qu'il a retenu et rejeté de chaque procédure, de chaque outil. La visibilité d'ETED suppose qu'à l'effort de publication comme celui que réalise ici le CEREQ, les utilisateurs de la méthode ajoutent un effort de référence. Il me semble que la seule mention "méthode ETED" n'est pas suffisante si l'on n'écrit pas aussi quelle type de formulation on retient particulièrement, quels moments de la démarche ont été privilégiés.

Cette visibilité gagnera également à ce que les notions-clefs de la méthode soient mieux mises

<sup>16</sup> A cet égard on peut citer les documents proposés dans les projets du Schéma directeur des formations du Secrétariat d'état à la Jeunesse et aux Sports. Ils définissent des "modules de compétences" classés par ordre de qualification croissante. Ainsi le module "accueil 2", est défini comme "Idem accueil 1 +...".

Tout aussi significative, la grille de classification de la Cité des Sciences où les critères (cinq par emploi) vont croissant des niveaux A (le plus simple) jusqu'à E ou G. On y constate que le médiateur assistant (premier grade) ne dépasse C sur aucun critère, alors que le chargé de mission médiation (le plus haut) n'est classé qu'au-dessus de E dans tous les critères.

Le récent dossier "Gestion des ressources humaines" N° 262 des Cahiers français donne également (p 13) "Un profil de compétence de métier : <<technicien d'exploitation du gaz>> "où les compétences sont classées sur des axes selon des niveaux 1,2 ou 3. Cette formulation ne dit rien sur les compétences réellement mises en oeuvre, puisque le classement en niveaux présuppose une progressivité alors qu'il s'agit, pour nous, de compétences d'ordre différent.

<sup>17</sup> Voir les travaux déjà cités (note 6) sur l'Institut du Monde Arabe, voir la grille des qualifications de la Cité des Sciences de La Villette.

en valeur. Certes on s'intéresse maintenant à ETED pour un peu plus que l'idée de *dynamique*, le concept articulé autour du couple *variabilité/élasticité* est maintenant utilisé dans les discussions sur les emplois, l'idée de *savoirs en action* est reprise ici et là<sup>18</sup>, il manque encore quelques formulations plus précises et rigoureuses pour la technique d'entretien, la construction du processus de production, la forme des dossiers.

L'expérimentation actuelle à l'INRA, le nombre des chantiers liés à de "Nouvelles qualifications", des secteurs émergents donnent à ETED une connotation "tertiaire innovant". Sa visibilité s'en trouve tirée vers le secteur des professions en mouvement. Il y a là une conséquence des contraintes propres à ces secteurs : les autres formes, souvent plus ergonomiques, d'analyse des compétences n'y peuvent convenir. Mais si nous avons rencontré ETED, c'est que nous cherchions déjà hors des procédés, des méthodes classiques pour ne pas dire traditionnelles. Faut-il tenir pour acquis cette évidence qu'ETED est particulièrement adapté à certains secteurs, particulièrement mobiles ?

Là encore, la preuve a été donnée dans ce texte que si le secteur de la médiation scientifique est bien en émergence, les métiers en invention..., il révèle des mutations en cours, en gestation parfois dans d'autres secteurs apparemment mieux institués. Mais à l'évidence ces secteurs, parce qu'institués sont chasse gardée de corps constitués, de professions organisées. Prenons le cas des gardiens de musée : la crise du Grand Louvre a conduit à réfléchir sur leur activité, alors qu'on n'y trouvait guère intérêt. Les questions du statut des conservateurs accaparaient les énergies : le prestige de ces corps n'est pas pour rien dans l'intérêt qu'on leur porte.

Les réflexions conduites sur les emplois dits "de bas niveau", les propos sur la "requalification des tâches", la volonté "d'en finir avec le primat du savoir formalisé", les "talents qui dorment"<sup>19</sup> nous persuadent que la méthode ETED peut contribuer à révéler la réalité des activités de travail, au-delà des idéologies professionnelles, des images venues d'hier et des statuts dépassés.

Dominique LECOURT, philosophe des sciences et philosophe officiel de surcroît, pour rejeter l'enseignement scientifique actuel qu'il qualifie de dogmatique affirme "guidé par un objectif apparemment réaliste : dispenser une formation adéquate pour un métier déterminé", propose "d'acquérir la plasticité suffisante pour s'adapter à des situations diverses, anticiper l'avenir et savoir exercer son jugement". Mais qu'il voie dans ce programme une mise en cause "de la conception générale de la société", qu'il en déduise "la profonde résistance qui peut s'opposer à de telles réformes", témoigne de l'ignorance où se trouve le philosophe du pouvoir que peuvent donner les résultats concrets et théoriques de nos études prétendument "appliquées". La dernière forme de visibilité que je propose aux utilisateurs d'ETED est bien celle-là : montrer comment la modestie du projet (décrire des emplois) peut, aussi, aider à mieux décrypter le dispositif dans lequel ils s'inscrivent. Les réformes dans l'organisation du

---

<sup>18</sup> Même si tel auteur reprend l'idée "savoirs en acte" et précise la référence de ce classement : "savoir-faire, savoir pratique, savoir procédural, savoir théorique" en renvoyant à Gérard MALGLAIVE. (Mémoire de fin d'études CNAM)

<sup>19</sup> Toutes expressions tirées des pages "Initiatives" du quotidien Le Monde, pour faire exemple.

travail comme dans les formations initiales et continues ont besoin de s'appuyer sur des faits, construits avec le maximum de rigueur. Mais l'étude fine de ces "faits" peut être révélatrice de bien davantage, c'est un chantier encore inexploré dans le cas d'ETED. A suivre ....

---

***POINT DE VUE***

---

Bernard GROSCLAUDE

Consultant CIPES (Belfort)

## LA FORCE DES REPRESENTATIONS

*En tant qu'intervenant extérieur, je voudrais souligner deux sources de difficultés majeures constatées et confirmées au cours de mon expérience dans un bassin largement dominé par des PME sous-traitances en mécanique et mécanique de précision : la force des représentations et la déficience du "savoir objectiver". Il me faut en effet, trouver des réponses méthodologiques dans une période difficile où les mutations s'accompagnent d'une exigence accrue des cahiers des charges, en particulier en matière de qualité et où les remises en cause d'accords passés sont craintes faute de repères sur lesquels appuyer les confrontations.*

*La méthode ETED offre un avantage, tout simplement parce qu'elle est une méthode ; c'est-à-dire une approche observable par tous, dont les résultats sont également lisibles par tous.*

### **1 - Effectuer des choix organisationnels**

*Si l'impact des choix organisationnels est déterminant sur l'évolution des emplois, ces choix ne sont pas déterminés par la seule nécessité des conditions industrielles. Il suffit de rappeler les hésitations dans notre industrie automobile sur le tout automatisme ou non.*

*Je voudrais illustrer mon propos en donnant par exemple l'organisation de la maintenance.*

*Cela pose souvent la question des compétences déjà au sens juridique du terme : Qui est habilité à faire quoi ? Ou qui le sera ?*

*Se pose alors bien évidemment la question organisationnelle : Qui fait quoi et surtout qui fera quoi ? Quel service ? Entretien ou production ? Si la réponse est le service d'entretien : le technicien de maintenance ou l'agent de maintenance ? Si la réponse est la production : le technicien d'atelier ? Le régleur ? L'agent de maîtrise ? L'opérateur qui occupe le poste ?*

*La question se prolonge lorsqu'il s'agit de répartir les niveaux de maintenance entre les différentes fonctions et les différents postes.*

*Vous me direz dans notre exemple : où est le problème ? Il est clair que le problème n'est pas sur le papier. Il n'est même pas dans le "modèle" théorique d'organisation que le chef*

*d'entreprise a élaboré. Le problème est, comme disent les psychanalystes, dans le "passage à l'acte", dans la décision effective de mettre en place une nouvelle organisation.*

*Pour me faire comprendre, je passerai par la traduction allemande du verbe "décider" à savoir : "entscheiden". Scheiden signifie trancher comme le "decidere" latin, et le suffixe "ent" signifie l'éloignement, l'abandon. "Entscheiden" veut donc dire que lorsqu'on prend une décision, on opte pour quelque chose et du même coup on abandonne autre chose.*

*En ce qui concerne nos propos, c'est bien l'abandon de certain type d'organisation en usage depuis la création de l'entreprise qui pose problème. On peut même constater des choix qui vont à l'encontre d'idées considérées actuellement comme acquises.*

*Au cours de l'enquête en Haute-Saône, sur les métiers ouvriers dans l'industrie, j'ai analysé deux emplois à priori strictement identiques d'opérateurs travaillant sur des installations automatisées pour enlèvement de métal et situés dans deux entreprises différentes.*

*L'un produisait en grande série et n'effectuait au moment de l'enquête aucun acte de maintenance, ne prenait aucune initiative et n'émettait aucune information sur le fonctionnement de son installation. Le responsable de la production avait décidé d'enrichir le poste dans les semaines à venir et de donner plus de responsabilité et d'autonomie aux opérateurs, afin, affirmait-il de mettre sur pied une organisation industrielle post-taylorienne.*

*L'autre, travaillait en petite série et effectuait au moment de l'enquête des actes de maintenance du premier niveau et également de la maintenance préventive, il était relativement autonome et informait sa maîtrise et les techniciens de maintenance sur la nature, voire les causes des incidents. Là, le responsable de la production conscient qu'une telle organisation pouvait se justifier par une production en petite série, avait quand même choisi d'appauvrir le poste dans les semaines suivantes pour mieux se conformer à une organisation taylorienne, où, disait-il, "il se sentait plus à l'aise".*

*Les choix organisationnels, en principe tiennent compte d'un nombre important d'éléments : techniques, ressources humaines, aspects réglementaires ... On peut constater à partir de ces deux exemples qu'en fait ce n'est pas uniquement la nécessité réelle des conditions industrielles de la production qui commande à leur organisation, mais que les représentations ou les modèles d'organisation qui sont dans l'esprit du chef d'entreprise peuvent être déterminantes.*

## **2 - Définir les niveaux de compétences requis**

*Il est souvent très difficile de repérer les niveaux de compétences, en particulier dans les PME. C'est, certes, la conséquence de ce qui a été dit plus haut, mais c'est aussi tout simplement dû au fait que les responsables d'entreprise ont de la peine à dire ce qu'ils souhaitent. Ils ont, il est vrai, quelques idées sur le sujet, mais pas plus. Le plus souvent, lorsqu'on interroge les responsables de PME sur les compétences souhaitées, ils se contentent d'indiquer un type de savoir, sans pouvoir pour autant en préciser le niveau, comme : "Savoir souder", "Savoir transmettre une information", "Connaître les principes de la qualité", etc ...*

*Voici un autre exemple : au cours d'une description d'emploi de technicien méthodes dans une PME en constitution, filiale de PSA, j'ai eu à interviewer des responsables différents qui se sont succédés à la suite d'un turn-over important. Si chacun d'entre eux étaient à peu près en accord sur les tâches à accomplir dans la fonction, les divergences apparaissaient au sujet de la nature des compétences exigées et, a fortiori, ils ne disaient rien sur leur niveau.*

*Cependant la montée en gamme de certains produits contribue, entre autres, à poser la question des niveaux de compétences en les reliant aux exigences qualitatives des activités exercées comme travailler sur de nouveaux matériaux, usiner avec des normes de tolérances très réduites, réaliser des états de surface sans défaut, etc ...*

*Une entreprise de lunetterie fabriquant du bas de gamme s'est vu imposer par son groupe de fabriquer du haut de gamme. Au départ, bien entendu, tout le monde pensait que c'était faisable puisqu'ils avaient tous, agents de méthodes, maîtrise, opérateurs, les compétences pour fabriquer des lunettes.*

*Or la suite révèle que le passage n'a pu se faire. Nous n'examinerons pas ici toutes les raisons de cet échec mais il est sûr que, dans ce cas, aurait dû être posée la question du niveau des compétences requises, puisqu'il s'est avéré que l'entreprise ne possédait pas le niveau de technicité pour fabriquer du haut de gamme.*

*L'analyse des démarches proposée par la méthode ETED nous donne les moyens de faire préciser les niveaux d'exigences des activités, lorsqu'en particulier on cherche à voir ce dont le titulaire de l'emploi tient compte quand il réalise une action, ce qu'il vise comme résultat.*

*En cela la méthode ETED est une aide à la décision, en particulier dans une stratégie de redéploiement de l'activité.*

*Enfin je voudrais terminer en rappelant, comme consultant, un état de fait que l'on rencontre dans nos interventions. S'intéresser à l'emploi dans une entreprise n'est jamais neutre, jamais sans effets.*

*Nous agissons en particulier sur l'approche ou la représentation culturelle des emplois ou plus exactement sur une sorte de systèmes des valeurs, à savoir que sans raison apparente, on considère de manière particulière certains emplois. Dit autrement, certains emplois sont chargés d'honneurs plus que d'autres. Les analyser, les mettre à plat suscite parfois des résistances inattendues et l'on cherche, par exemple, à leur attribuer des compétences qu'ils n'ont pas. Alors que la demande est forte en ce domaine, il y a en même temps une forte prévention des Chefs d'entreprise et des syndicats à l'encontre de l'analyse des emplois, celle-ci risquant de provoquer une remise en cause des qualifications et du système des classifications négocié durement dans les branches professionnelles.*

---

# **CHAPITRE I**

**Lire et identifier  
les emplois**

---



*Marie-Paule LAGEIX*

*Conseillère à la formation continue  
à la DAFCO<sup>1</sup>*

**UTILISATIONS SURPRISES DE  
QUELQUES RUBRIQUES  
DESCRIPTIVES PROPOSEES  
PAR LA METHODE ETED**

Nous avons commencé à travailler avec la méthode de Nicole MANDON en Mars 1992. A l'heure actuelle nous disposons des descriptions systématiques de l'emploi de conseiller en formation continue.

Nous avons imaginé en débutant l'étude, dans une pensée linéaire, que les outils de gestion des ressources humaines seraient produits à partir des descriptions systématiques des ETED. Les descriptions systématiques nous paraissaient être alors la fin et le résultat du travail entrepris. Dans la pratique, comme dans tout travail d'intervention dans un système socio-productif, la démarche itérative de mise en oeuvre d'ETED a produit ses propres effets.

Les aspects participatifs de la démarche ont permis à des conseillers formation continue du réseau d'avoir un rôle de conseil du DAFCO en matière de recrutement et de formation. Membres du groupe d'analyse technique des emplois mis en place pour réaliser les ETED, ils ont par ailleurs participé aux commissions de recrutement et aux jurys de validation d'année probatoire. Ces conseillers constituaient le groupe qui a produit des propositions de procédures pour l'application des textes réglementaires sur les recrutements.

Les interviews et les groupes d'analyse technique des emplois, constitués également de titulaires des emplois décrits, ont créé un lieu institué de mise à distance, d'objectivation, de structuration des pratiques pour des titulaires d'emploi qui vivaient le plus souvent leur travail comme un empilement d'activités non hiérarchisées saturant le temps et dont le sens dépendait de la motivation et de la bonne volonté des personnes.

Les descriptions systématiques, dont la fonction prioritaire était la communication formalisée

---

<sup>1</sup> DAFCO : Délégation Académique à la formation continue, service qui coordonne les GRETA.  
Marie-Paule LAGEIX est chargée depuis huit ans de mettre en oeuvre la formation des 57 conseillers en formation continue de l'académie de Grenoble.

de résultats sont devenus des outils.

- Le schéma du processus principal et des processus d'accompagnement devient un référent commun et un outil d'information (schéma 1). Il a permis au DAFCO et aux CFC<sup>2</sup> de se mettre d'accord sur une représentation commune de la structure, d'avoir une vision des éléments constitutifs de ces processus et des rapports qu'ils entretiennent entre eux, de disposer de repères communs pour parler de l'organisation. Remarquons qu'une des carences de notre communication interne est la difficulté dans laquelle se trouvent les salariés des GRETA pour situer leur emploi dans l'organisation globale du réseau. Le schéma du processus de la formation devient un outil d'information pour remédier à cette difficulté.

- Le schéma du résumé de l'emploi a élargi le champ des activités habituellement repérées en identifiant des activités significatives à finalités bien différenciées de mise en conformité, d'ingénierie législative et financière, de conseil à l'élaboration de la stratégie de développement du réseau (schéma 2).

Il peut maintenant être utilisé par les titulaires d'emploi pour un auto-positionnement, par les équipes pour obtenir, par superposition des profils individuels, une image schématique des atouts et risques de l'équipe de CFC d'une unité et donner par là même des orientations de profil de recrutement.

Ce schéma sert ainsi de support d'information pour les jurys de recrutement et d'information des candidats.

- La liste des variabilités de l'emploi a posé clairement le fait qu'il y a, dans le respect d'un certain nombre de règles incontournables, différentes manières d'exercer son emploi, qu'à trop vouloir codifier l'activité on perdrait les bénéfiques des plages d'autonomie qui permettent aux titulaires d'emploi de répondre à leur environnement.

Cette liste peut préciser des profils de poste en fonction des lieux d'exercices.

Là, où nous en sommes aujourd'hui, nous pouvons décrire avec précisions beaucoup de choses mais il nous reste à aborder la difficile question des niveaux de compétences requis pour exercer l'emploi. La description des démarches spécifiques sera notre appui pour aborder ce travail d'étalonnage qui va introduire des critères de valeurs **qui ne pourront être que le résultat d'un cumul d'observations et de négociations entre les acteurs du réseau.**

Ces repères vont permettre d'individualiser la formation, servir à valider des jurys de validation d'année probatoire et de formation. Connus de tous ils peuvent devenir un élément du dialogue social.

### **Le chantier :**

La formation d'adultes de l'Education Nationale dans une académie est organisée en réseau comportant un service académique et des unités de production par bassin d'emploi : les

---

<sup>2</sup> CFC : Conseiller en formation continue.

---

**GRETA.**

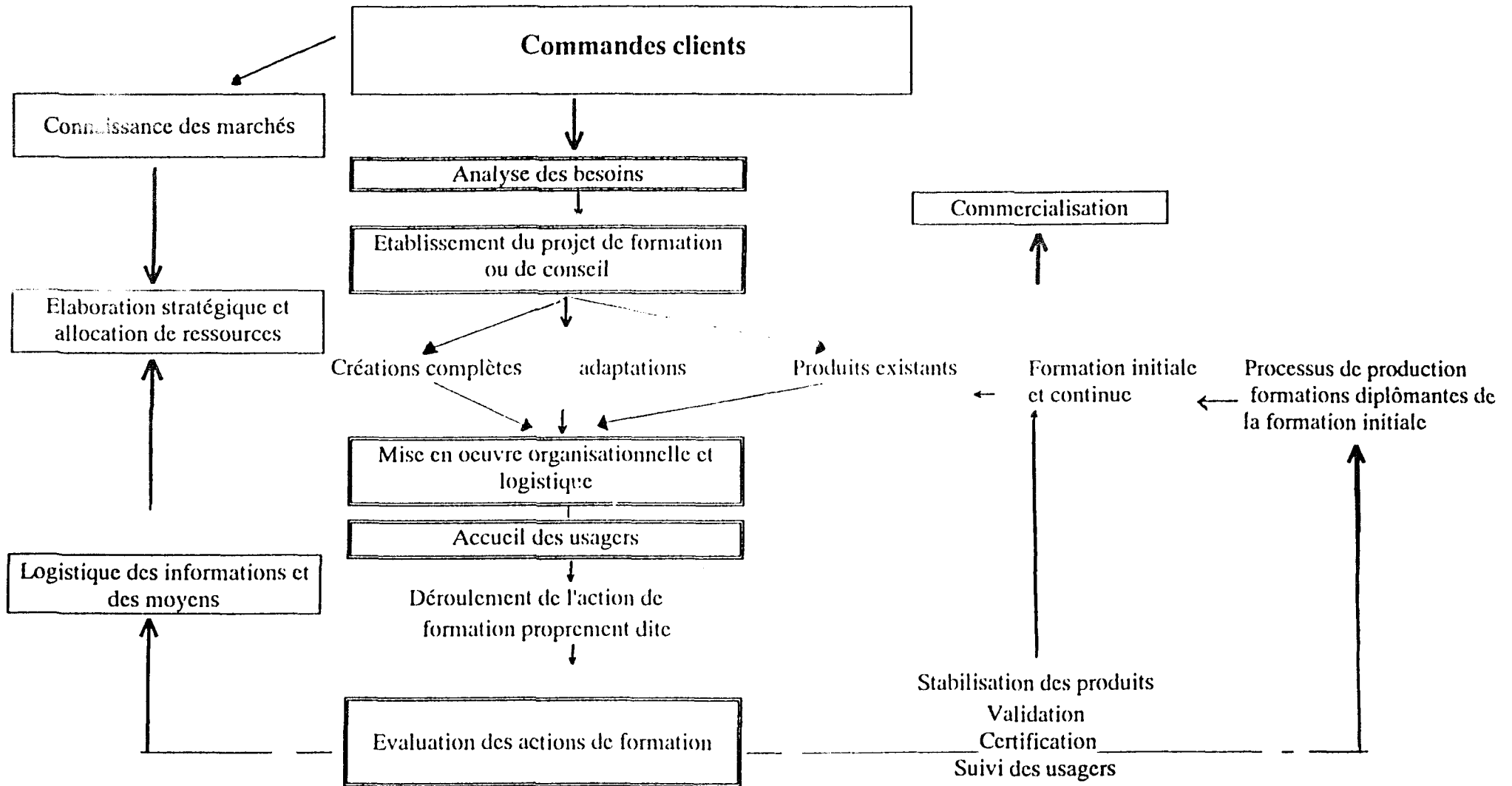
La DAFCO est une unité interface entre la direction de la formation d'adultes du Ministère de l'Education Nationale et les GRETA, Service du Rectorat, elle a pour mission : de diriger, de mettre en conformité avec la législation les activités de formation d'adultes, d'accompagner la gestion des personnels des GRETA et leurs formations, de collecter, diffuser, analyser les informations liées à la production de formation d'adultes et d'en rendre compte, d'instruire des dossiers de demandes de financements auprès de l'Etat et du Conseil Régional en matière de formation d'adultes.

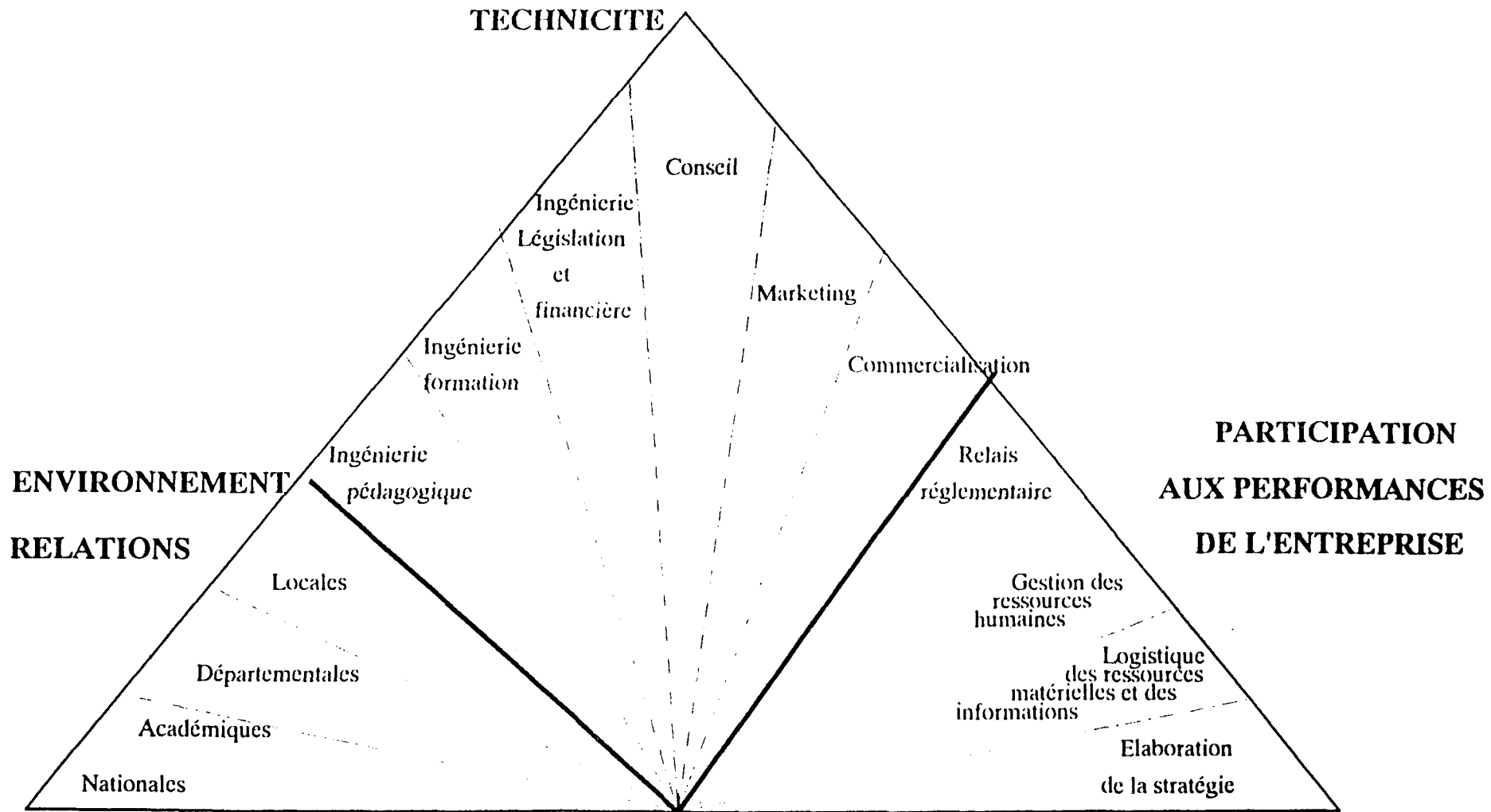
Un travail impulsé par le Ministère de l'Education Nationale a conduit les DAFCO à faire des diagnostics, en particulier, sur l'organisation. C'est à la suite de ce travail de diagnostic que le délégué académique à la formation continue a demandé à ses collaborateurs d'entreprendre des actions significatives de développement.

Une mise à plat de "qui fait quoi ? comment ? où ?" avait fait partie du diagnostic. Cette mise à plat schématique demandait à être approfondie pour constituer le préalable d'actions d'amélioration des compétences. Parmi les méthodes d'analyse des emplois, ETED a retenu notre attention pour ses concepts de variabilité, d'élasticité et sa possibilité de conduite participative. Nous pouvions espérer, grâce à cette spécialité de la méthodologie, décrire précisément le travail du personnel motivé de notre réseau, composé d'unités très dissemblables en taille, production, environnement.

L'étude a porté, dans un premier temps, sur les titulaires d'emploi ayant une mission de cadre opérationnel : les conseillers en formation continue. Le travail de formation des CFC souffrait de l'impossibilité dans laquelle nous étions pour définir **précisément et collectivement** les compétences nécessaires à la tenue d'un emploi récent et en forte évolution.

## PROCESSUS Formation continue





*Raymond CAPELLO*

*Responsable du Département  
Formation au Collège Coopératif  
Provence-Alpes Méditerranée*

## **UN MODE DE LECTURE D'UN EMPLOI DANS LE CONTEXTE D'UNE PME**

De plus en plus l'entreprise est au centre des débats, s'agissant des problèmes d'Education et de Formation, un rôle et une place des plus importantes semblent lui être assignés ; ce rôle et cette place sont en voie d'élaboration dans la double hypothèse de contribuer à la réduction du chômage et de soutenir la compétitivité des entreprises.

Dans le cadre où les grandes mutations opérées par les appareils de production provoquent un niveau de chômage préoccupant, le développement de la formation professionnelle continue soulève trois grands problèmes :

\* **financier** : l'accroissement des qualifications des salariés, leur reconnaissance, leur inscription dans la vie des entreprises professionnelles et sociales, demandent des moyens financiers importants dont l'entreprise, et en particulier la PME ne peut seule en assurer la ressource ;

\* **technique** : nouveaux métiers, métiers composites, organisation du travail en réseau, organisation du travail qualifiante... quelle(s) organisation(s) du collectif du travail où le salarié est au centre des préoccupations peut surgir dans les entreprises au seuil du troisième millénaire qui permette : flexibilité, mobilité, développement des compétences individuelles et collectives, communication et efficacité ;

\* **pédagogique** : la rationalisation des moyens, l'apparition de nouvelles organisations du travail, la disparition des activités opératoires au profit de la gestion de systèmes d'informations dans de nombreux métiers et emplois, le développement de l'alternance comme mode de transmission de connaissances demandent de la part des organismes de formation à innover pour que l'entreprise ou les activités professionnelles des salariés, l'organisation du travail, les moyens et sa "culture" soient les éléments constitutifs d'un processus de formation qui permette le développement de savoirs en action et en situation.

Le projet d'étude "le rôle de l'alternance et du tutorat dans le développement des PME-PMI" menée conjointement par l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) et la Gréta Vaucluse Sud (Education Nationale) dans le cadre du programme d'initiatives communautaires "FORCE, Formation Continue en Europe", s'inscrit dans cette problématique.

Ce projet est axé sur le transfert de méthodes et d'outils déjà élaborés et en usage dans des grandes entreprises vers des PME-PMI (ayant un projet de développement à court terme) pour permettre à celles-ci de mettre en oeuvre des démarches de formation et de transmission de savoirs professionnels en situation de travail. Il s'agit également d'un travail d'analyse qui doit favoriser l'élaboration, l'amélioration et le transfert des démarches et d'outils de développement du tutorat à l'ensemble des Centres INRA. Cette étude, s'appuie sur une dynamique partenariale forte entre Entreprises (grandes et petites) et organismes de Formation, afin de permettre, à partie des enjeux annoncés, de réaliser des travaux de diagnostic et d'analyse dans les PME ; de concevoir et de formaliser des outils adaptés et transférables aux entreprises et organismes de formation. Elle rassemble à la fois :

des grandes entreprises :

- \* INRA, PECHINEY, ALUMINIUM DE GRECE

des PME-PMI :

- \* les entreprises du Gréta Vaucluse Sud sur son aire géographique.

des organismes de formation étrangers :

- \* l'ENAIIP-CEP de Turin
- \* l'ANACEN de Madrid et le département Science de l'Education de l'Université Polytechnique de Catalogne à Barcelone
- \* L'IPV de Grèce

des entreprises étrangères :

- \* celles des réseaux des organismes de formation

Le partenariat européen ainsi initié a permis de mettre en évidence trois grands axes de travail, partagés par l'ensemble des acteurs et qui constituent les éléments structurants de l'étude à savoir :

- l'évolution et l'accompagnement des qualifications ;
- l'analyse des emplois ;
- la reconnaissance et la validation des acquis en situation de travail.

Les objectifs du projet peuvent se définir ainsi :

- construire des outils permettant de démultiplier l'effet formation et d'instrumenter la fonction tutorale (guide méthodologique, référentiel d'emploi...)

- montrer et analyser en quoi le tutorat est un moyen de développer la formation dans les entreprises et développer les compétences individuelles et collectives ;
- redéfinir le rôle des organismes de formation par rapport à la gestion du processus de l'alternance.

Ils s'inscrivent dans une démarche participative qui a été voulue par les promoteurs et qui se caractérise par trois phases :

**1ère** : un pré-diagnostic réalisé à partir du constat et de l'état des lieux dans chaque entreprise et organisme de formation ;

**2ème** : proposition et définition d'un axe de travail particulier avec chaque partenaire du projet qui rassemble à la fois l'enjeu, les contraintes de l'entreprise, les objectifs et le thème du projet FORCE ;

**3ème** : action d'analyse (en bilatéral avec chaque entreprise et organisme de formation) et de formalisation de productions concernant les domaines ou l'évolution et l'accompagnement des qualifications, de la reconnaissance et la validation des acquis, de l'analyse des emplois.

Parmi les entreprises PME-PMI partenaires du projet, ce "chantier ETED" est une illustration des démarches entreprises dans le projet et concerne une PME de la région Provence Alpes Côte d'Azur, axée sur trois secteurs d'activités :

- Négoce - Bâtiment transport
- Bétons carrières travaux publics
- Produits nouveaux du bâtiment

qui comprend 95 salariés pour un chiffre d'affaires annuel de 90 millions de francs sur une zone d'activité qui couvre la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur plus les départements de la Drôme et du Gard.

Ces dernières années une restructuration a été opérée avec la suppression de l'activité "Bâtiment et travaux Publics" qui a "touché" 10 salariés. Aujourd'hui, un projet d'entreprise porté par le Chef d'entreprise et une petite équipe dirigeante (4 personnes) a pour objectif :

- de recentrer les activités de l'entreprise par rapport à l'évolution du marché et du secteur professionnel,
- de structurer l'entreprise en centres de profit et par grandes fonctions de l'entreprise,
- d'avoir un positionnement en qualité et en fonctionnement original dans la branche d'activité,
- de créer une filiale dans un pays de la CEE.

Le chef d'entreprise nous a précisé l'importance qu'il accorde dans le cadre du projet FORCE



à la mise à disposition par les opérateurs du projet et notamment les grandes entreprises (ex : INRA) de méthodes et d'outils disponibles et adaptables au fonctionnement de son entreprise.

Cette démarche et ce souci partagés pleinement par les opérateurs du projet (INRA - Gréta Vaucluse Sud) sont les éléments structurants de l'action qui a été menée.

La préoccupation centrale du chef d'entreprise, semble être de :

- définir et mener une politique salariale cohérente,
- évaluer les performances et les compétences de son personnel,
- mettre en oeuvre un plan de formation conçu comme un élément de la gestion des ressources humaines,
- anticiper, disposer dans son entreprise de moyens et d'une organisation de travail évolutive (compte-tenu de l'évolution rapide des besoins des clients et l'exigence de qualité),
- passer d'un service personnel où domine une gestion administrative avec son cadre réglementaire à une gestion des ressources humaines,
- motiver et développer les compétences professionnelles des salariés.

Le point d'accrochage entre les enjeux, le projet de l'entreprise et le projet FORCE défini avec le chef d'entreprise se trouve être l'emploi de Magasinier. Celui-ci semble être l'emploi le plus en difficulté quant à l'évolution de l'entreprise et l'emploi où l'on trouve le plus grand turn-over de salariés, ajoutons que c'est le plus mal défini.

Donc que peut amener la méthode ETED et que peut-elle révéler par rapport à l'analyse d'un emploi dans une PME ?

L'action entreprise s'est déroulée en trois temps :

**1er temps** : construction du partenariat et pré-diagnostic où ont été communiqués les éléments structurants du projet d'étude, identifié le positionnement de l'entreprise par rapport à la problématique de la formation en alternance et du tutorat, recueillies les informations sur la nature et la spécificité de l'entreprise ;

**2ème temps** : l'action opérationnelle individualisée où ont été réalisés le travail d'enquête et de recueil d'information sur l'emploi à partir de l'interview de deux titulaires d'emploi sur 5 ;

**3ème temps** : présentation et validation des résultats avec la réalisation d'une maquette de présentation de l'analyse de l'ETED choisi et confrontation avec le chef d'entreprise et les salariés interviewés pour valider.

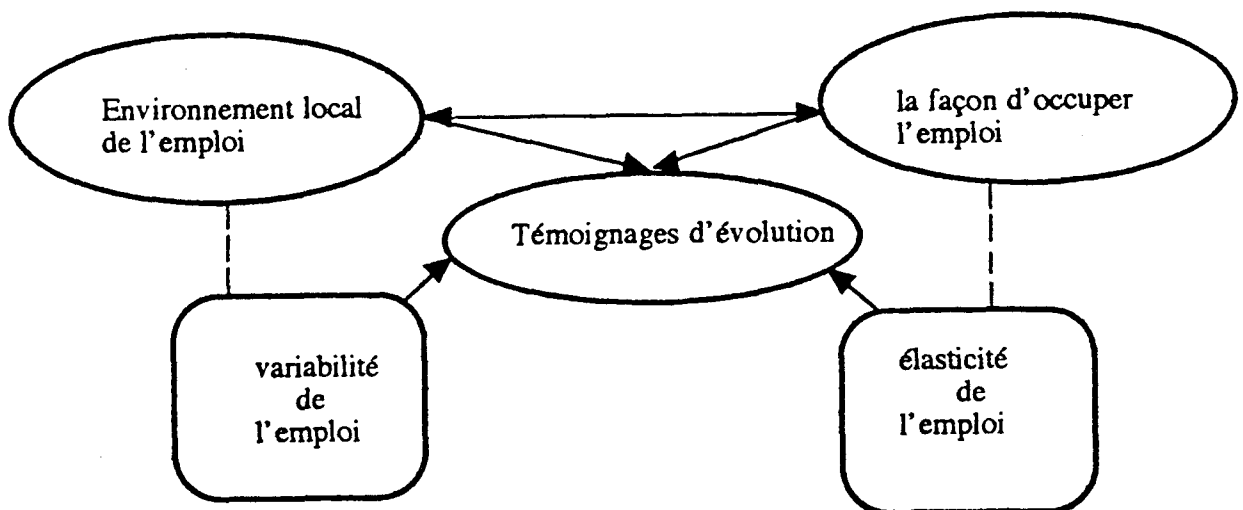
Cette approche repose sur une action personnalisée avec l'entreprise afin de prendre en compte sa spécificité, nous imprégner de sa culture (ou identité) et de créer un climat de confiance qui s'est consolidé tout au long de l'étude par la formalisation systématique de nos réunions de travail et de nos échanges.

LES DEMARCHES PROFESSIONNELLES DU TITULAIRE D'EMPLOI :

"De la lecture du travail réel à l'écriture de l'activité professionnelle"

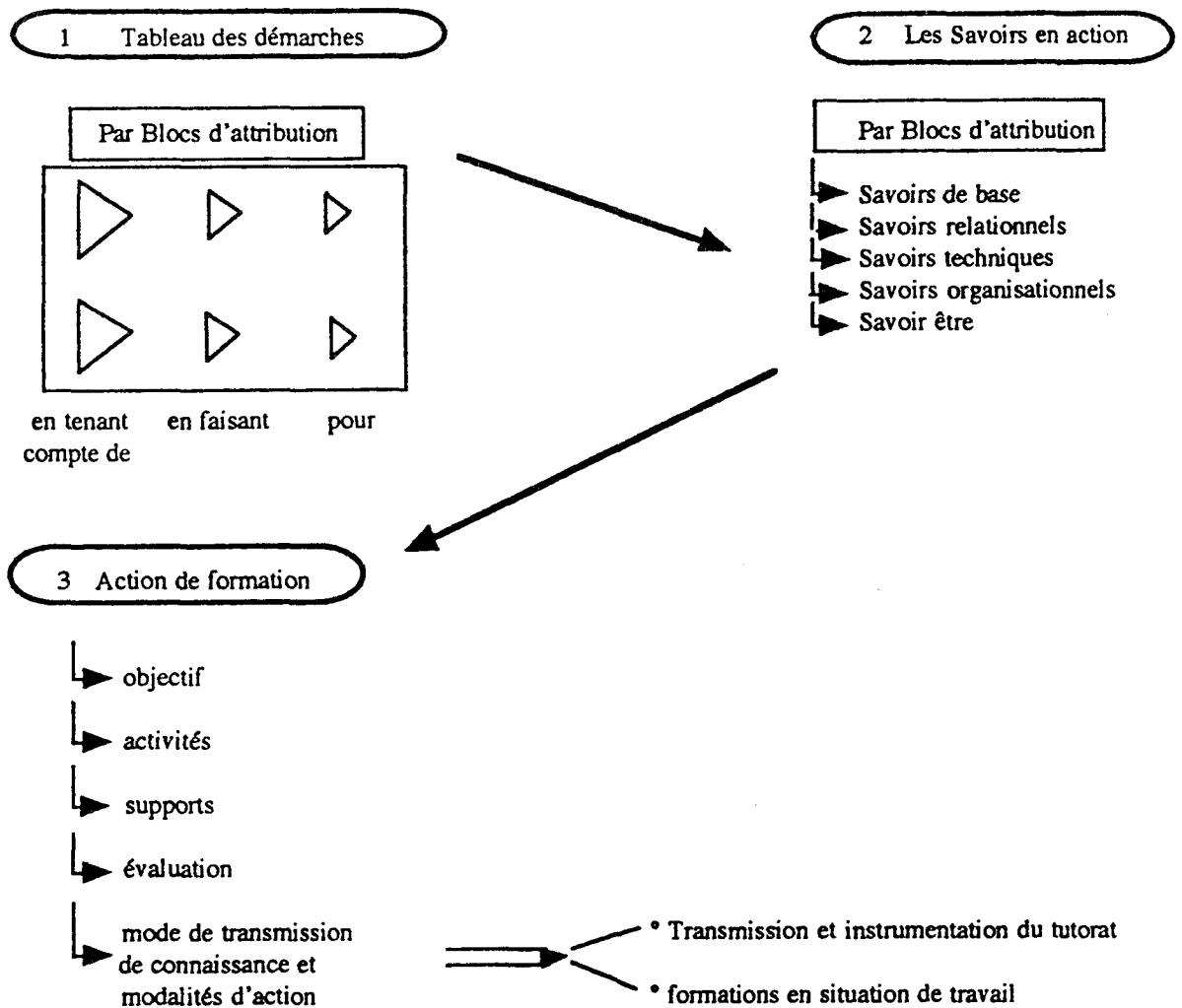
La méthode ETED permet, non pas de faire analyser l'emploi par le titulaire de cet emploi, mais de centrer celui-ci sur le travail fait, le travail réel. De le décrire dans sa complexité comme dans sa simplicité d'actions, de relations, de procédures, d'organisations, de gestes... A partir du matériel recueilli sur l'emploi occupé, une notion de base : "Le tableau des démarches spécifiques professionnelles de l'ETED étudié" met en oeuvre l'écriture des démarches selon le principe des "flèches décroissantes" : (cf. l'introduction Méthodologique N. MANDON).

Cette écriture des démarches du titulaire d'emploi permet une lecture des activités professionnelles de l'agent dans son contexte, dans des circonstances et des finalités d'action. Ainsi, le bloc d'attributions lié à la Vente Conseil est une découverte pour le chef d'entreprise, qui ne le soupçonnait pas et peut devenir un axe de travail à développer au sein de l'entreprise car les magasiniers sur le parc à matériaux sont les "premiers Ambassadeurs de l'entreprise". Le descriptif des démarches présenté ci-dessus, cumule l'analyse de deux entretiens individuels. Cependant, selon l'esprit de la méthode utilisée, les différences entre les deux emplois individuels ne sont pas gommées. Leur mise en évidence donne des informations sur la façon dont les personnes exercent l'emploi et sur son environnement local. Cela peut permettre d'identifier ce qui est de la gestion individuelle et ce qui est de la gestion collective des compétences professionnelles :



Ces savoirs en action sont issus des tableaux des démarches qui permettent par une "méthodologie en cascade" d'identifier un savoir, de le formuler, de spécifier les circonstances d'exercice tout en listant les outils utilisés dans ce métier.

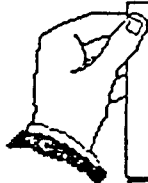
Quelle importance ! quelles ressources ! pour un formateur qui, à partir de ce matériel ordonné, peut construire son action, élaborer les activités de formation et leur architecture nécessaires ou pertinentes pour développer, s'initier ou perfectionner telle ou telle capacité :




Pour le chef d'entreprise, il peut ainsi avoir un autre éclairage sur son plan de formation, se positionner comme interlocuteur technique privilégié avec l'organisme de formation, organiser le tutorat comme nouvelle fonction dans son entreprise permettant le développement des compétences individuelles et collectives des salariés.

Cela a permis, dans le cadre de l'étude et de l'ETED de magasinier de formaliser ainsi les démarches :

**DEMARCHES SPECIFIQUES**



Il tient compte de...  
(il est particulièrement attentif à...)

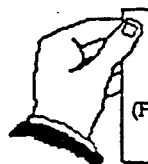


EN \_\_\_\_  
(ACTION)

- consultant le bon de commande
- chargeant les camions la veille ou le matin
- observant le parc à matériaux
- évaluant d'un "coup d'oeil" les quantités de matériaux disponibles
- avertissant le commercial du débit de sortie de certains produits
- manipulant les matériaux soit manuellement soit à l'aide du chariot élévateur

**I - Réception - Stockage**

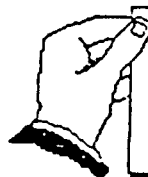
- de la priorité client
  - de la quantité et du volume des matériaux à livrer sur les chantiers
  - de l'affluence de la clientèle sur le parc à matériaux
  - des créneaux horaires de chargements imposés
- des règles de sécurité et de manipulation (chargement et stockage)
  - des gestes et des postures ergonomiques appropriés à la nature et à la charge des matériaux
  - de l'état des stocks
  - de la mobilité des emplacements de certains produits selon les saisons
  - des emplacements immobiles (ex.: produits liants)
  - des recommandations du commercial ou du responsable du parc (ex.: sur les produits nouveaux)
- des règles implicites de circulation
  - chariot sur le parc
  - du passage des clients notamment dans les zones à risques
  - des règles de conduite du chariot.




Pour... / Afin de...  
(Finalités intermédiaires)

- Répondre au plus vite à la demande de la clientèle
- Gérer de façon rationnelle et optimale le parc à matériaux et maintenir la qualité des produits.
- Répondre aux demandes diversifiées des clients et les fidéliser.

**II - VENTE**




Il tient compte de...  
(il est particulièrement attentif à...)



EN \_\_\_\_  
(Action)

- du profil du client ("touriste" ou professionnel) de son allure (habillement, voiture...) de sa façon de s'adresser à lui
- de la "hiérarchie" de la clientèle
- du niveau de précision de la demande du client
- du corps de métier correspondant à la demande
- des regards "commerciaux" vis à vis de la clientèle : (ex : faire patienter (1 ou 2 pers.) en cas de rupture de stocks)
- de la nature de la tâche qui l'occupe et de la possibilité ou non de l'interrompre
- de sa connaissance des produits demandés
- de la disponibilité des produits


- accueillant les clients et évaluant simultanément sa demande
- renseignant, en conseillant le client
- intégrant le flux des clients à l'activité qui l'occupe
- allant chercher auprès du "commercial" des infos sur les produits nouveaux ou en guidant le client vers le "commercial"




Pour / Afin de...  
(finalités intermédiaires)

- répondre aux demandes diversifiées des clients et les fidéliser

**III - PROPRETE - ENTRETIEN**




Il tient compte de...  
(il est particulièrement attentif à...)



EN \_\_\_\_  
(Action)

- des règles d'entretien et des règles de sécurité
- de sa charge quotidienne de travail
- de l'état de propreté du parc
- de la nécessité de rendre attrayantes les marchandises à vendre
- de l'environnement immédiat du parc (haies, herbes, arbres...)

- faisant les niveaux d'huile, d'eau et de gas-oil du chariot élévateur
- en rangeant les marchandises au fur et à mesure de leur livraison
- en nettoyant le parc régulièrement
- en taillant les haies, en désherbant



Pour / Afin de...  
(finalités intermédiaires)

- Satisfaire au mieux le client et donner une bonne image de l'entreprise afin de le fidéliser

De plus cette lecture de l'activité professionnelle autorise une déduction, une écriture des savoirs en action mis en oeuvre par le titulaire d'emploi classés par bloc d'attribution :

### SAVOIRS EN ACTION DU MAGASINIER

**Avertissement** : Les savoirs présentés ici correspondent à l'utilisation de documents simples qui nécessite une maîtrise minimale de la lecture, de l'écriture et du calcul.

#### I - RECEPTION - STOCKAGE

##### SAVOIR

###### *Savoirs de base*

- lire et renseigner un bon de livraison pour vérifier l'état des marchandises est la conformité de la commande
- tenir un cahier de caisse pour apprécier le niveau qualitatif et quantitatif des produits en stocks
- utiliser et renseigner les documents concernant les opérations d'inventaire (2 fois an) pour réaliser le bilan comptable et déterminer le taux de rotation des stocks.

###### *Savoirs relationnels*

- alerter régulièrement et en temps réel le correspondant commercial ou le chef de parc sur l'état des stocks pour éviter les ruptures de stocks.
- identifier la nature du client et sa demande ; pour savoir quelle priorité donner et à qui ?
- faire patienter les clients et les fournisseurs pour maintenir et élargir les fichiers clientèle et fournisseurs
- communiquer à propos de son travail :
  - \* quelques modalités de concertation (réunions)
  - \* ses propres besoins en terme de formations d'information ou de reconversion professionnelle pour envisager une progression personnelle
  - \* des propositions sur les conditions de travail

###### *Savoirs techniques*

- conduire le chariot élévateur pour stocker les marchandises
- respecter les consignes de sécurité pour la manipulation des produits et la circulation sur le parc à matériaux et dans l'entrepôt
- connaître et utiliser les gestes et postures ergonomiques liés à la manipulation des marchandises en fonction de leurs caractéristiques pour éviter les accidents et les casses
- connaître les règles de stockage des marchandises et des produits pour optimiser les aires de stockages (50% de l'activité journalière)
- connaître la nature des produits pour les stocker là où il le faut

###### *Savoirs organisationnels*

- organiser son travail et déterminer les priorités (clients / fournisseurs ; professionnels / particuliers) pour maintenir et élargir les deux réseaux
- s'organiser en équipe pour optimiser les livraisons et réceptions
- élaborer et respecter des règles d'organisation (circulation dans le parc, stationnement...) pour prévenir et éviter les accidents (ne pas rouler sur les pieds des clients, ni accrocher leurs voitures...)
- gérer son temps de travail journalier autour de trois types d'activité :
 

1 - réception / stockage	pour travailler dans de bonnes conditions
2 - vente	et offrir des garanties
3 - propreté et entretien	de qualité.

###### *Manières d'être*

- être méthodique et organisé pour optimiser le stockage des marchandises (diversité des produits stockés, volumes, étendu de la surface de stockage)
- être minutieux pour éviter la casse (fragilité, difficulté de préhension de certaines pièces, des coûts...)
- être patient pour tolérer l'aspect routinier des manipulations et l'attitude des clients

POUR



#### Par rapport à l'entreprise

- optimiser la réception et le stockage des marchandises
- améliorer l'image de l'entreprise

#### Par rapport aux clients et fournisseurs

- optimiser les livraisons et réception
- maintenir et élargir les deux réseaux

#### Pour le magasinier

- travailler dans de bonnes conditions
- offrir des garanties de qualité
- envisager une progression professionnelle personnelle

II - VENTE

SAVOIR

*Savoirs de base*

- apprécier rapidement le statut (professionnels, particuliers) du client pour adapter un comportement à sa demande
- s'exprimer à propos d'un produit, lire une fiche technique à un client pour en faire la promotion
- argumenter le prix pour mieux vendre

*Savoirs relationnels*

- savoir alerter le bon interlocuteur à propos de dysfonctionnements clients pour réduire les pertes
- négocier un délai de livraison pour faire patienter le client
- communiquer au chef de parc le besoin d'information sur les produits nouveaux pour accroître leurs connaissances techniques et mieux servir le client.

*Savoirs techniques*

- mémoriser globalement l'état des stocks pour "accrocher" et ne pas faire attendre le client et alerter le chef de parc ou le chef de dépôt de l'état réel des stocks
- connaître les caractéristiques techniques des produits et leurs utilisations pour informer au mieux le client
- remplir un bon de vente pour le transfert à la comptabilité
- utiliser les plaquettes d'information et/ou les fiches techniques des produits pour renseigner les clients

*Savoirs organisationnels*

- combiner son ordre de priorité avec la fluctuation des demandes des clients pour ne pas les faire attendre
- organiser son activité en fonction du statut des clients pour les fidéliser

*Manières d'être*

- être accueillant et à l'écoute des clients pour améliorer le service rendu
- être patient et tolérant par rapport aux attitudes des clients pour contribuer à l'image de marque de l'entreprise
- être curieux et attentif pour s'informer sur les produits en vente
- être communicatif pour mettre en confiance le client

*Savoirs en extension*

- utiliser des techniques de vente et des connaissances techniques de base (devis chiffré...) pour répondre aux demandes des différents clients et les fidéliser.
- utiliser le logiciel de gestion de stocks pour suivre en temps réel l'état des stocks et alerter (si nécessaire) le service approvisionnements
- saisir sur informatique les informations pour permettre l'enregistrement des ventes



POUR

- Répondre aux demandes des différents clients et les fidéliser
- Améliorer le service rendu et contribuer à l'image de marque de l'entreprise.

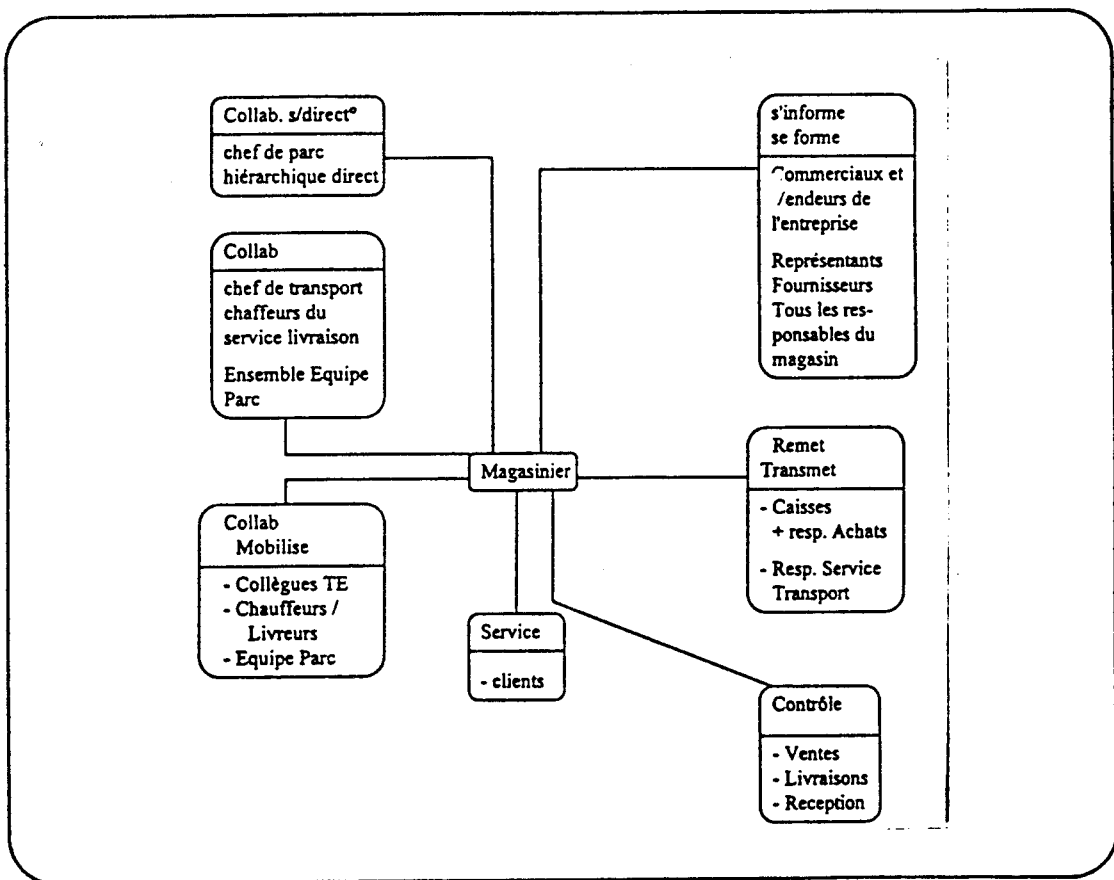
## Le Réseau des relations

"des compétences individuelles à l'organisation du travail"

Dresser le tableau des relations c'est trouver une forme lisible (graphique, schéma,...), applicable à partir d'un lexique des mots clés de l'activité professionnelle décrite par le Titulaire d'emploi ; des relations de celui-ci avec d'autres salariés, services, instances à l'interne et à l'externe de l'entreprise. Il permet aussi d'établir le réseau de compétences de l'ETED étudié car il identifie :

- les interlocuteurs : personnes, services, unités partenaires,
- la nature des relations : les circonstances, le contenu, l'objet,

en les codifiant dans un vocabulaire négocié et applicable à l'entreprise, par exemple :



L'émergence du réseau des relations montre à quel point l'organisation du travail entre les différents services et les différents titulaires d'emploi dans un processus commun sont en interdépendances et réagissent les uns par rapport aux autres.

Le problème posé par le magasinier montre à travers le tableau des relations, qu'il touche la hiérarchie d'autres services et que l'action à envisager même si elle est dirigée vers un type d'emploi doit tenir compte de ce réseau de relations et de ses composantes, (sachant que les relations du titulaire d'emploi aux autres ne fonctionnent pas sur le modèle pyramidal mais plutôt de la "toile d'araignée"). D'où la nécessité d'avoir cette formalisation des relations des titulaires d'emploi, dans la perspective d'évolution d'emploi, de modifications de conditions de travail ou du process, afin d'intégrer les réseaux et leur structuration dans la décision à prendre.

## L'ETED comme outil de communication

La formalisation de l'analyse de l'emploi de Magasinier fournit une lecture de celui-ci à travers :

- son environnement
- sa finalité
- ses activités professionnelles
- ses relations
- les savoirs en actions

L'ETED autorise dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise une transparence de l'emploi et de sa configuration qui se trouve être compréhensible par l'ensemble des acteurs impliqués dans les démarches professionnelles du magasinier.

Il peut devenir un outil de communication pour les salariés et l'entreprise qui ont à disposition :

- un instrument de lecture de l'emploi et de ses composantes
- un instrument d'observation du fonctionnement de l'entreprise de son organisation, des compétences présentes et des qualifications.

\*

\* \*

Ainsi tout ou partie de l'ETED peut être utilisé pour :

- . élaborer des démarches de concertation dans les équipes de travail, unité ou service sur les conditions, l'organisation ou le développement des compétences professionnelles nécessaires ;
- . concevoir ou aider à la conception d'actions de formation pertinentes dans leur définition, leurs objectifs et leur architecture ;
- . instrumenter, développer la fonction tutorale et notamment sur la dimension :
  - \* intégration de nouveaux arrivants dans l'entreprise : la lisibilité et le vocabulaire fournis par l'ETED permettent d'amener le tuteur : au recrutement de personnes en contrat de qualification, à l'accueil de nouveaux salariés, à la transmission des règles, normes, valeurs de l'entreprise c'est à dire sa "culture".
  - \* qualification des salariés : les instruments et outils d'observation et de lecture de l'activité professionnelle de l'emploi en question (le tableau des démarches, le réseau des relations,...) permettent une participation dans le cadre du travail à l'élaboration de référentiel métier, à la gestion du processus de l'alternance à la transmission de savoir-faire.
  - \* l'évaluation des acquis professionnels : la connaissance et l'analyse de l'emploi à travers ses blocs d'activités, ses démarches, ses finalités autorise la définition de situations professionnelles. Ces situations identifiées et organisées dans le temps peuvent être le support et l'espace à l'évaluation d'acquis professionnels



liés aux savoirs en action décrits dans l'emploi type.

Si les PME-PMI doivent nécessairement développer des solutions originales (compte tenu de leur taille, de leurs moyens et de leur organisation) dans le champ de la Formation Professionnelle continue, la méthode ETED semble apporter des éléments de réponses au problème posé pour :

- la maintenance et le développement des compétences professionnelles,
- le développement de la formation des salariés,
- la prise de décision de changement (organisation, recrutement...)

Elle permet notamment et ceci en rapport avec l'objet de notre projet "le rôle de l'alternance et du tutorat dans le développement des PME-PMI" de structurer une fonction tutorale dans l'entreprise qui peut s'appuyer sur le travail réel, les emplois et leurs contenus avec leur dose de variabilité et d'extension et sur une organisation du travail la plus "qualifiante".

Olivier LIAROUTZOS

Chargé d'études à l'Observatoire  
des métiers, INRA. Actuellement,  
Chargé d'études au CEREQ

## COMMENT ABORDER LES EMPLOIS COMPOSITES :

### Le problème posé à l'INRA

Très récemment, le philosophe Michel SERRES présentait dans un quotidien sa réflexion sur la transformation de notre société en une société pédagogique.

*"Je me suis attaché à Arlequin parce qu'il possède un manteau composite, entièrement formé de morceaux de tailles et de couleurs diverses. C'est à dire qu'il a assimilé en soi beaucoup d'autres" disait-il<sup>1</sup>.*

Aujourd'hui les emplois ressemblent de plus en plus au manteau d'Arlequin, du moins ceux dont les activités apparaissent comme étant disparates semblent de plus en plus nombreux. Nous chercherons à voir ici comment il est possible d'identifier les emplois composites tout en abordant les questions de recrutement puis de reconnaissance professionnelle qui s'y rapportent. Je m'appuierai sur des exemples qui proviennent de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) et plus précisément de ses centres régionaux<sup>2</sup>. Les exemples qui succèdent à cet article concernant les emplois composites du logement social seront l'occasion de montrer comment les notions de **variabilité** et d'**élasticité** éclairent les origines de ces emplois.

#### Emploi composite : le casse-tête du recrutement

Le premier exemple est tiré d'une participation à un jury de recrutement, confronté à une situation délicate mais de plus en plus courante à l'INRA et très certainement dans bon nombre d'entreprises. Le poste à pourvoir est une sorte de croisement par exemple entre un responsable formation et un documentaliste des sciences et des techniques. Autrement dit, il sera demandé à la même personne de conduire, sur un centre de l'INRA, la politique de formation auprès d'une population allant du technicien agricole au chercheur, tout en mettant en place puis en gérant un service de documentation scientifique.

Faut-il le préciser, parmi les candidats (nous sommes ici dans les procédures de concours

---

<sup>1</sup> Michel SERRES, "La société devient pédagogique", Libération, 11 Juin 1993.

<sup>2</sup> L'INRA est structuré en vingt-deux centres régionaux dont les effectifs (chercheurs, ingénieurs, techniciens et agents administratifs) varient entre une centaine et un millier d'agents.

d'entrée dans la Fonction Publique) aucun n'a à la fois de connaissance et d'expérience dans les deux domaines et le jury ne peut donc raisonner simplement sur un mode cumulatif où aux compétences "formation" viendraient s'ajouter les compétences "documentation". L'on conviendra qu'il s'agit plutôt d'un croisement de deux variétés de compétences.

La tâche du jury revient à définir ce croisement, à identifier les savoir-faire qui pourront être mis en oeuvre aussi bien dans des circonstances relevant de la formation que dans un contexte propre à la documentation. Il lui faut surtout repérer l'aptitude d'une personne à passer aisément d'un domaine à l'autre, quelqu'un qui sache évaluer avec précision sa charge de travail et hiérarchiser ses tâches. Le jury cherche quelqu'un de "solide" parce qu'il sait combien un individu peut être perturbé par cette double activité du point de vue des contraintes de charge de travail et d'organisation qu'elle impose : il n'y a qu'à penser à la pression simultanée des interlocuteurs, les uns sollicitant le responsable formation, les autres, le documentaliste, chacun exigeant une réponse rapide et appropriée.

Une fois trouvée la perle rare, encore faudra-t-il construire son itinéraire formateur pour ses premiers mois à l'Institut ; très probablement une formation complémentaire et ciblée, par exemple :

- informatique de documentation,
- initiation au langage des sciences agronomiques,
- modalités d'un tutorat visant l'insertion sur le site (car pour cet emploi, unique sur le centre, le risque d'isolement existe, ce qui entrerait en pleine contradiction avec sa nature extrêmement relationnelle).

Ainsi l'action de recrutement ne s'arrête pas aux épreuves du concours, et les membres du jury sont demandeurs d'éléments pouvant les aider à décrypter les particularités de ce type d'emploi et à prendre les précautions nécessaires d'autant que, dans le cas présent, aucun d'entre eux n'est spécialiste des ressources humaines.

Alors pourquoi créer des postes qui semblent poser autant de problèmes à la fois aux candidats mais aussi à l'organisme qui embauche ? Ici la réponse tient à la fois aux besoins et à la taille de la structure et de ce point de vue on verra que ces caractéristiques pourraient être celles d'une PME.

Ce centre de recherche est de petite taille (70 personnes), il est réparti sur deux sites distants d'une heure de route, la proportion de techniciens (de domaines d'expérimentation notamment) est de 66 %, soit nettement supérieure à celle des autres centres ; qui plus est, ce centre est éloigné des autres centres INRA et de ce fait relativement isolé. Les besoins en formation y sont importants notamment à cause de l'introduction de nouvelles techniques d'expérimentation qui va nécessiter une véritable reconversion pour une partie des techniciens relativement peu qualifiés. En ce qui concerne la documentation, les chercheurs attendent beaucoup d'une service opérationnel au niveau local qui fonctionnera aussi en réseau national et international. Sur le plan budgétaire, les moyens sont modestes et il n'est pas possible de créer deux postes à plein temps pour ces deux fonctions, d'autant que l'effectif chercheurs est déficitaire sur le centre et donc prioritaire au niveau de l'embauche.

Mais ce ne sont pas toujours des questions de moyens qui sont à l'origine de la création d'emplois composites à l'INRA. Par exemple, un laboratoire aura besoin d'un informaticien devant mettre au point des systèmes experts pour traiter des données génétiques. Cette fois il est impératif (c'est en tout cas ainsi que sont rédigés les profils de poste) qu'au recrutement le candidat se présente avec une connaissance de haut niveau en mathématiques, sciences de l'ingénieur et sciences biologiques. Il s'agit pour le moins d'un croisement de connaissances ! On notera que des cas identiques se retrouvent dans des entreprises de technologies de pointes appliquées (chimie, médecine...).

Divers facteurs (taille, structure, moyens de l'entreprise, mode d'organisation, nature du produit) interviennent dans l'apparition d'emplois composites. Bien sûr ceux-ci ne peuvent tous être rangés sous une même rubrique mais on s'aperçoit qu'en matière d'exigences le recruteur est à chaque fois confronté à des situations délicates face auxquelles il est relativement démuné.

### **Quelle reconnaissance pour l'emploi composite ?**

Au-delà des problèmes posés au recrutement, l'entreprise génère aussi des emplois composites pourrait-on dire... presque sans s'en rendre compte. De fait, ce principe de combinaison des activités se développe parce qu'il se révèle opérationnel. Nous avons rencontré à l'INRA des techniciens qui interviennent sur des étapes de l'expérimentation et qui sont aussi chargés de l'entretien des espaces verts ou encore de la maintenance informatique de tout le parc des micro-ordinateurs d'un service.

En 1986, l'INRA décide de mettre en place des formations de base en informatique (essentiellement connaissance de MSDOS et pratique des logiciels de traitement de texte). Il s'agit d'une action de masse puisque l'objectif est de former trois mille agents. Pour une telle opération l'institut constate que faire appel à des organismes extérieurs se révélerait trop coûteux pour des formations peut-être mal adaptées. Le principe retenu est donc de recourir à des agents qui devront former leurs collègues. Cent cinquante techniciens, ingénieurs ou agents administratifs vont alors recevoir eux-mêmes une formation (à la technique et à la pédagogie) et devenir ainsi des formateurs internes en informatique.

Dans les faits, ces personnes gardent leur poste d'origine tout en ayant à organiser des stages d'informatique pour les collègues de leur centre. Voilà encore une double activité qui n'est pas sans poser de problème. Celui de la décharge de travail déjà : tous les chefs de service n'ont pas accueilli avec le même enthousiasme le principe de voir certains agents s'absenter, même pour le bien de la collectivité, sachant que durant ce temps, ils ne sont pas remplacés. Celui ensuite de la reconnaissance par l'institution de cette nouvelle activité. Compte tenu de la contrainte, relative aux procédures de la Fonction Publique, de se présenter aux concours internes de promotion soit dans la "branche d'activité" correspondant à son métier de base (administratif ou technicien par exemple), soit dans la branche informatique mais cette fois aux côtés de professionnels ayant forcément plus de chances, ces agents n'ont guère la possibilité de valoriser leur nouvelle fonction de formateur.

Pour ceux qui ont eu l'occasion de réinvestir les compétences acquises en tant que formateur

interne dans leur activité de base, la reconnaissance a été facilitée ; pour les autres, l'activité de formateur s'est trouvée marginalisée, inévaluable et même préjudiciable. Enfin chaque individu a dû faire face à une organisation plus complexe de ses activités et surtout a dû veiller à ce que l'exercice de sa nouvelle fonction ne le limite pas dans son travail habituel l'empêchant d'évoluer et de se perfectionner.

Pour l'INRA, ce système a permis d'atteindre l'objectif fixé, à tel point que la direction souhaite étendre ce principe de recourir à des ressources internes pour répondre à de nouveaux besoins de formation. Cette fois, pour la prochaine vague de formateurs internes, la question de leur statut sera traitée avant que l'opération soit lancée. Les moyens nécessaires pour qu'ils ne soient pas pénalisés au niveau de leur déroulement de carrière voire, le cas échéant, pour qu'ils puissent être valorisés, sont actuellement examinés avec les organisations syndicales.

Ainsi pour la première fois, est posée officiellement la question de la reconnaissance d'un emploi composite à l'INRA.

### Comment aborder les emplois composites dans leur diversité ?

A chaque emploi composite se pose des questions de Gestion des Ressources Humaines spécifiques. Encore faut-il les repérer dans l'entreprise et distinguer les cas de figure pour chercher des réponses appropriées. L'observation des situations rencontrées selon quelques critères d'analyse de la méthode ETED nous aide à comprendre ce qui caractérise les différents types d'emplois composites (se reporter au tableau en annexe, colonnes "repères descriptifs").

1. Il a été dit, au cours de la présentation de la méthode, que l'activité d'une entreprise peut être lue à partir d'un **processus de production** (qui représente l'enchaînement des principales étapes pour parvenir aux produits de l'entreprise) autour duquel sont articulés des **processus d'accompagnement** (ceux qui concourent au fonctionnement de l'entreprise : logistique, administratif...). A chaque processus correspond une famille d'emploi-type.

Première question : les domaines d'activité qui correspondent à l'emploi composite relèvent-ils du même processus ou de plusieurs ?

- de deux processus différents en ce qui concerne l'exemple de responsable formation-documentaliste et celui d'agent administratif-formateur interne.
- d'un même processus pour l'informaticien-biologiste.

2. L'emploi-type étudié dans sa dynamique peut être représenté comme un espace où apparaissent trois dimensions : **technicité, organisation-gestion, rapport à l'environnement**, qui, ensemble, le caractérisent.

Est-ce que tous les domaines d'activité qui constituent l'emploi composite relèvent de la même technicité ou est-ce qu'il y a une technicité pour chaque domaine d'activité ?

- technicités nettement différentes pour le responsable formation-documentaliste et aussi pour l'administratif-formateur ; technicités mêlées pour l'informaticien biologiste.

3. Il importe aussi de savoir si le réseau de relation (le type d'interlocuteurs et la nature de la relation entretenus avec eux) du titulaire d'un emploi composite est le même quel que soit le domaine d'activité.

- pour l'informaticien, un seul réseau, certes nettement coloré biologie ; pour chacun des deux autres emplois, il y a bien deux réseaux même si la connexion est importante.

4. Enfin, la **finalité globale** résume l'emploi selon les objectifs visés, c'est en quelque sorte sa raison d'être. Il convient alors de se demander si toutes les activités qui correspondent à l'emploi composite concourent à une même finalité globale.

- c'est le cas pour l'emploi d'informaticien-biologiste, alors que l'on discerne bien deux finalités globales pour chacun des deux autres emplois.

Cette lecture des activités va permettre tout d'abord d'établir une distinction, en reprenant le vocabulaire défini par Alain D'IRIBARNE entre la "*multivalence*" qui correspond ici à l'emploi d'informaticien/biologiste dont les compétences s'assemblent en un même métier de base et la "*polyvalence*", le positionnement sur deux processus distincts, deux technicités et deux finalités différentes autorisant à parler d'un deuxième métier<sup>3</sup> ; ici le responsable formation/documentaliste et l'administratif/formateur. De cette typologie sommaire des dispositions différenciées pourront être tirées.

Cette grille de lecture conduit à un premier diagnostic où sont examinés, cas par cas, les effets de ce montage composite de l'activité sur le fonctionnement des unités de travail et sur les individus occupant cet emploi (se reporter au tableau en annexe, colonnes "repères diagnostics").

### Quelles appellations pour les emplois composites ?

On notera ici une volonté de prudence et de neutralité en ce qui concerne le vocabulaire employé. Il s'agissait de rendre compte simplement de quelques compositions multiples des emplois. Les cas de figure sont infiniment plus nombreux qu'il ne peut ici y paraître. C'est pourquoi toute tentative de typologie se doit de penser aux mots choisis sans que cela ne se résume à un exercice de style.

J'avais bien dans un premier temps privilégié l'image d'"emploi hybride" mais je fus averti du risque réducteur qu'il y avait à lancer cette expression, certes séduisante, mais pouvant

<sup>3</sup>

"La *multivalence* correspond à l'élargissement des capacités d'intervention sur plusieurs tâches ou opération à l'intérieur d'un même métier de base. Il s'agira par exemple d'être capable de piloter plusieurs phases d'un processus dans une salle de contrôle, ou plusieurs machines dans un même atelier.

La *polyvalence* correspond à un élargissement professionnel à un deuxième métier au-delà de son métier de base : un mécanicien devient également électricien ou un fabricant devient en même temps personnel de contrôle." Alain d'IRIBARNE, *La compétitivité : défi social, enjeu éducatif*, Paris : Presses du CNRS, 1989, p.151.

laisser croire à l'apparition d'un concept, tandis qu'on en est encore aux balbutiements de l'investigation (et il n'y a qu'à penser aux usages en France du mot "compétences" pour se faire une idée de l'empressement en la matière). A la réflexion, l'emploi hybride correspondait à un type d'emploi composite : soit un emploi né d'un mariage entre deux variétés d'emploi. Mais ce nouvel emploi serait-il encore composite ? Il est décidément trop tôt pour naviguer en sûreté sur ces méandres sémantiques. On s'en tiendra donc au terme modeste d'**emploi composite** qui appelle plus la curiosité que le contentement.

### **Transparence méthodologique**

Tel est l'avantage pour l'analyste de l'emploi de participer à un chantier expérimental comme celui de l'INRA : ponctuellement, il a fallu passer du côté des "utilisateurs" (jury de recrutement), ou collaborer directement avec eux dans la préparation d'actions (entretien annuel, plans de formation, préparation aux concours internes) ou de négociation (commission emplois à double activité). Cette position dans l'entreprise nous amène à une préoccupation omniprésente quant à l'utilité de chacune des informations à transmettre qui se traduit notamment par d'importantes précautions au niveau du vocabulaire.

Il y a dans cette présentation des résultats un véritable souci de "transparence méthodologique" et ce n'est pas là, si on la compare aux autres méthodes, la moindre des originalités de l'approche ETED. Chacune des rubriques composant le dossier descriptif de l'emploi-type contient les critères, les questions, les notions qui servent à lire et à décrire les activités. Le lecteur a ainsi une idée de la façon dont on arrive aux résultats qui lui sont communiqués, ce qui lui permet d'en apprécier à la fois la fiabilité et la portée. Cette sensibilisation de l'utilisateur au mode d'analyse retenu le place aussi dans les conditions d'une meilleure appropriation, en lui donnant quelques repères pour adapter à sa propre situation les données avancées.

### **Emploi composite et intérêt au travail**

Une question venant de la salle aborde l'aspect du jugement que porte le titulaire d'un emploi composite sur sa propre situation. Trouve-t-il satisfaction dans cette diversité de l'activité ou au contraire l'appréhende-t-il de façon négative ?

Si les types d'emplois composites sont variés, les appréciations et les comportements des individus sont multiples. Précisons tout de même que le questionnement ETED porte sur la description du travail réel, les représentations et les interprétations du titulaire d'emploi occupant une place secondaire dans l'entretien individuel. Toutefois, même si ce n'est pas son objet d'analyse, l'enquêteur entend et perçoit plus ou moins l'intérêt que la personne porte à son travail.

Nous avons rencontré des individus qui trouvent un équilibre dans cette combinaison double ou multiple et qui peuvent ainsi développer certains de leurs goûts ou de leurs capacités, ce qui n'aurait pu être le cas en exerçant leur seul métier de base. D'autres personnes, peut-être plus nombreuses, témoignent avant tout d'une surcharge de travail et d'une pénibilité accrue, ou encore de l'inconfort propre à une situation atypique dans l'équipe. Certaines évoquent aussi un sentiment de dispersion, la double activité se traduisant par un handicap pour

l'individu qui ne peut s'améliorer et se spécialiser ni dans un domaine d'activité ni dans l'autre. L'adaptabilité à l'emploi composite tient en partie au mode d'organisation de l'unité. Une parcellisation des tâches trop sévère empêchera le titulaire d'emploi de réinvestir dans son activité de base les acquis propres à sa nouvelle activité ; c'est le cas à l'INRA de plusieurs formateurs internes qui ont dû abandonner.

**L'assemblage des activités de l'emploi composite : opérationnalité ou contrainte de gestion ?**

Une autre question cherche à apprécier la logique de construction qui prévaut en matière d'emploi composite.

Il est vrai que l'emploi d'informaticien-biologiste par exemple, présente une cohérence que fait ressortir à elle seule la finalité globale de l'emploi et qui correspond à l'évolution récente de celui-ci. En revanche, on voit bien que certains montages d'activités sont plus ou moins factices et répondent d'abord à une rigueur budgétaire (restriction de postes). Compte-tenu de la situation générale de l'emploi, cet ordre des choses est fréquent. Le tableau diagnostic mis au point par Nicole MANDON révèle les conditions dans lesquelles peut se trouver le titulaire d'un emploi composite. En cela cet outil attire l'attention sur certaines mesures préventives à prendre lors du recrutement ou pouvant intervenir sur le déroulement de carrière.



## ASPECT COMPOSITE DES EMPLOIS

### Illustration à partir de trois cas INRA

	REPÈRES DESCRIPTIFS				REPÈRES DIAGNOSTICS			
	Processus	Technicités	Types de réseau	Finalités	Synergies par	Obstacles par	Observations au fonctionnement actuel	Observations à la dynamique des emplois
<b>Responsable Formation/ documentaliste</b>	deux processus différents	différentes	deux réseaux différents (avec importante connexion)	distinctes	- réseau plus étendu : le TE est mieux connu sur le centre - pratique d'outils et de techniques documentaires pouvant aider le TE pour l'ensemble de ses activités	- charge de travail : demandes simultanées	difficulté à conduire des actions ponctuelles importantes (RF) avec des activités plus stables (doc)	une dimension peut être privilégiée par le TE, dans ce cas, pour qu'il évolue, il faudra que ce déséquilibre corresponde aux besoins de l'organisme
<b>Informaticien/ biologiste</b>	même processus	combinaison	un réseau coloré biologique	unique	spécialisation expertise	veille de haut-niveau sur deux disciplines	homme ressource pour plusieurs équipes	2 domaines en forte évolution -> évolution de l'emploi
<b>Administratif/ formateur interne</b>	deux processus différents	différentes	deux réseaux (un davantage thématique, l'autre davantage géographique avec connexion)	distinctes	- extension du réseau de base - communication facilitée	gestion du temps	difficultés d'organisation au niveau de l'équipe de base	si compétences techniques et pédagogiques réinvesties dans le métier de base -> évolution

*Martine GOUTTE*

*Ingénieur d'Etudes à l'INRA*

**AUTRE EXEMPLE D'EMPLOI  
COMPOSITE A L'INRA :  
Les "agents de laverie"**

Suite à l'article précédent, voici une nouvelle illustration concernant l'identification d'un emploi composite.

**Qu'est-ce qu'un agent de laverie ?**

Il collecte la vaisselle sale et la décontamine s'il y a lieu, il la nettoie, la stérilise en utilisant des appareils et produits appropriés, puis il la classe et la range. Il contribue, en relation avec la secrétaire de l'unité, à la gestion des stocks des produits, de la vaisselle et de la lingerie de laboratoire qu'il utilise.

Ainsi, globalement, sous la responsabilité du chef de service, il contribue à la préparation des manipulations d'un ou plusieurs laboratoires de recherche dans le strict respect des règles d'hygiène et de sécurité liées à son environnement et en tenant compte des consignes transmises par les scientifiques.

Dans le prolongement de cette activité, il se voit souvent confier des activités de préparations de supports, solutions, nécessaires aux milieux d'expérimentation et parallèlement, des activités relevant d'autres secteurs : ménage, courrier, photocopies...

**Problème posé :**

A partir d'une redéfinition de l'emploi, et notamment de sa composition, comment identifier et reconnaître les compétences nouvelles à mettre en oeuvre, éventuellement avec un accompagnement formatif.

**Premiers constats :**

Les entretiens réalisés dans trois centres montrent que le nom donné aux agents change d'un laboratoire à un autre : agents ou femmes de service, préparateurs ou agents de laverie.

Ces noms sont liés à une histoire, un ensemble d'évolutions :

- *évolution technologique, d'organisation et de taille des unités,*
- *le recours croissant à l'externalisation de certains services (ménage et lingerie notamment),*
- *les contraintes budgétaires face aux besoins des services en personnels et compétences.*

L'impact de ces facteurs, eux-mêmes en évolution, génère une baisse de volume ou même la disparition d'une ou plusieurs activités traditionnelles confiées à ces agents, ce qui rend ces emplois "sensibles".

Cependant lorsque les postes budgétaires sont reconduits après des départs (mobilité ou retraite), une recomposition de l'emploi s'opère à partir des choix et des besoins des services, et des compétences repérées ou déjà mises en oeuvre.

### Commentaires :

A priori, les activités décrites par les agents constituent un ensemble hétérogène difficile à appréhender. La méthode ETED nous apporte, par l'analyse des **démarches spécifiques**<sup>1</sup> des agents une meilleure lisibilité de l'emploi. Le regroupement des activités en blocs cohérents centrés sur une même **finalité** intermédiaire éclaire leur enchaînement logique. L'analogie possible des démarches d'un bloc d'activités à l'autre, permet, notamment dans ce cas, de repérer les filiations d'activités. Par exemple, les activités de vaisselle de laboratoire, les activités de préparation de solutions, milieux et de supports (animaux ou végétaux), et la gestion des stocks afférents, tout en faisant appel à des technicités différentes, concourent à une même finalité principale : "*mettre à disposition des scientifiques du matériel et des produits directement utilisables et fiables pour mener leurs expériences*", et positionnent les agents sur le **processus** recherche.

L'analyse des autres activités, permet de positionner les agents qui les exercent sur le même processus ou sur un processus différent selon leurs demandes (données prises en compte et finalité globale). Ici l'activité "ménage", réalisée dans les laboratoires (paillasse, éviers...) se positionne bien sur le processus recherche par les précautions particulières à prendre, les notions de base de contamination à mobiliser par exemple. La sous-traitance de cette activité conduit souvent les chercheurs à fermer leur laboratoire pour éviter les erreurs que pourraient commettre le personnel du ménage courant, non initié.

Dans son sens courant, le ménage relève d'un autre processus "logistique". De même, les activités de réception-distribution du courrier et des photocopies dépendent du processus "administratif".

Ces activités, en fonction de leur volume relatif par rapport à l'activité principale, peuvent être lues comme des éléments de **variabilité** ou **d'élasticité** de l'emploi ou comme des éléments de composition (cf. tableau en fin d'article).

Cette analyse complétée par les données de cadrage recueillies auprès de la hiérarchie, précise

---

<sup>1</sup> Les expressions en gras dans le texte, renvoient aux notions de la méthode ETED explicitées dans la présentation.

la problématique d'identification et de reconnaissance des compétences des agents. Plusieurs situations-type de l'emploi d'agent de laverie apparaissent qui relèvent de choix d'organisation du travail différents, entre autres :

- choix de diversifier les activités qui restent centrées sur la finalité principale et sur le processus recherche (enrichissement), ce choix amène à mettre en oeuvre ou développer de nouvelles compétences, les agents sont alors appelés "préparateurs",
- maintien d'activités diverses cumulées toujours centrées sur la finalité principale, générant l'opportunité de mettre en oeuvre des compétences nouvelles, mais avec un risque, dans la pratique, de surcharge de travail. On parle ici plus volontiers d'"agents de laverie",
- choix de cumuler des activités répétitives et peu qualifiées, même si elles sont disparates (parcellisation), excluant, à priori, toute opportunité de développer ou mettre en oeuvre des compétences nouvelles, les agents sont dits "de service".

### **Pour conclure**

Ces situations, induisent une approche diversifiée, en termes de gestion des ressources humaines.

Tous les membres de la hiérarchie immédiate rencontrés s'accordant sur l'importance, pour la recherche, de la fiabilité des matériels et produits préparés par les agents de laverie, il y aurait en premier lieu à se donner les moyens de valoriser ces activités surtout celle de vaisselle et d'impulser un accompagnement formatif, incluant cette dimension et visant la maîtrise des activités nouvelles, dans le cas où elles émergent, et où elles correspondent à un enrichissement sur le processus recherche.

Dans la dernière situation, il paraît souhaitable d'initier une réflexion sur l'organisation du travail dans ces services et l'intégration des activités de préparation de matériels et produits destinés à la recherche. Cette approche devra tenir compte des capacités et motivations des agents actuels, et de la nécessité de définir des profils de postes en prévision de recrutements futurs.

## ASPECT COMPOSITE DES EMPLOIS (2)

### 3 exemples d'Agents de Laverie

	REPERES DESCRIPTIFS			REPERES DIAGNOSTICS			
	Processus	Technicités	Finalités	Synergie par...	Obstacle par...	Observations par rapport au fonctionnement actuel	Observations par rapport à la dynamique des emplois et des compétences
Agents de laverie (1) "Préparateurs"	1 seul processus	différentes	même finalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relations développées avec les scientifiques</li> <li>- cohérence entre les différentes activités centrées sur les processus recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- crainte des chefs de service de voir les agents délaissés ou négliger l'activité vaisselle de laboratoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les scientifiques insistent sur l'utilité de l'activité vaisselle et la responsabilité qu'elle implique, mais son image reste dévalorisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'évolution en cours doit être confortée par la valorisation de l'activité vaisselle et un accompagnement formatif pour les activités nouvellement développées</li> </ul>
Agents de laverie (2)	1 processus principal + activités diverses	différentes	1 finalité dominante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la place plus importante des activités centrées sur la recherche</li> <li>- la proximité des lieux où s'effectuent les autres activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dans la pratique par des périodes de surcharge de travail (nécessité de répondre à plusieurs demandes simultanées)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encore peu de réflexion sur la mise en cohérence des activités confiées aux agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'activités confiées aux agents, laissent peu de marge de manoeuvre dans l'organisation et la vie du service et peu de possibilités d'évolution pour les agents</li> </ul>
Agents de laverie (3) "Agents de service"	plusieurs processus	technicités différentes	finalités dispersées	<ul style="list-style-type: none"> <li>limitée à la proximité des lieux d'exercice des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la parcellisation des activités</li> <li>- l'absence d'opportunités pour repérer et certifier les capacités potentielles des agents</li> <li>- pas d'intégration des agents dans le service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'insatisfaction des personnes qui travaillent dans ces situations, témoigne du malaise induit par type d'organisation encore taylorienne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en l'état la situation risque de se dégrader si une réflexion de fond sur l'organisation n'est pas impulsée</li> </ul>

*Sylvain EXERTIER*  
*Conseiller en formation à Habitat-  
Formation*

*et*

*Thierry PIEDIMONTE*  
*Conseiller en formation à l'Union  
Nationale des Fédérations  
d'organismes d'HLM.*

**LES EMPLOIS DE PERSONNELS  
DE PROXIMITÉ DE LA GESTION  
D'IMMEUBLES D'HABITATION  
Spécificités et compositions  
multiples**

**H**abitat-Formation (voir encadré) a entrepris de mieux définir les formations qualifiantes à développer pour les gardiens et le personnel de nettoyage. Ces personnes constituent la part la plus importante de l'ensemble des salariés du secteur professionnel. Malgré un niveau de formation initiale très faible ils sont reconnus, de plus en plus fréquemment, pour être un relais essentiel entre l'organisme bailleur et les locataires. Ces deux principales raisons font que la formation des "gardiens" a acquis une dimension stratégique.

**- Une diversité d'emplois**

Les appellations des emplois sont nombreuses et inventives, depuis les plus traditionnelles : concierge, gardien, surveillant jusqu'aux plus "valorisantes" : régisseur, responsable d'immeuble en passant par les plus techniques : agent de réputation, préposé poubelles ... La diversité des appellations est liée à la variété des employeurs (régies d'immeubles, copropriétés, OPAC, Offices Publics d'HLM, Sociétés Anonymes d'HLM, Société d'Economie Mixte, etc.) mais cette diversité existe aussi au sein de chaque branche professionnelle car chaque entreprise peut avoir ses spécificités. Les six conventions collectives concernées (Sociétés Anonymes d'HLM ; Pact et Arim ; Immobilier ; OPAC ; Coopératives d'HLM ; Gardiens-concierges et employés d'immeubles) restent très évasives sur les activités de ces personnels. Il semble que les branches professionnelles aient choisi de laisser aux entreprises le soin de clarifier les attributions et contenus des emplois.

Les appellations, les employeurs et les situations de travail très diversifiés laissent supposer une grande diversité dans les emplois ce qui ne facilite pas les comparaisons et encore moins les actions inter organismes. Habitat-Formation cherche depuis plusieurs années avec des réunions, expérimentations et publications à favoriser une meilleure compréhension des emplois pour favoriser le développement de la formation. En 1991, ses instances paritaires ont décidé cette enquête malgré l'investissement important.

### HABITAT-FORMATION , le FAF des acteurs de la ville

Créé à l'initiative des bailleurs sociaux en 1976, Habitat-Formation se présente aujourd'hui comme "le Fonds d'Assurance Formation des acteurs de la ville". L'hypothèse de travail retenue dès 1984 présumait l'existence d'un véritable secteur professionnel. Aujourd'hui, tous les responsables du développement urbain, pouvoirs publics en tête, la reprennent à leur compte. Dans ce secteur éclaté Habitat-Formation a un rôle fédérateur et constitue un auxiliaire de toute initiative dans le domaine de la formation professionnelle et des qualifications.

Les acteurs de la ville comptent autour de 200 000 salariés et 13 000 entreprises, ils rassemblent : les organismes d'HLM (bailleurs, prêteurs, constructeurs) les Sociétés d'Economie Mixte, les intervenants sociaux (centres sociaux, régies de quartier, entreprises d'insertion, associations intermédiaires, ...), d'autres intervenants (filiales de la Caisse des Dépôts et Consignation, Pact-Arim, CAUE, agences d'urbanisme, ...).

Habitat-Formation s'est donné pour mission de contribuer, dans la mesure de ses moyens, à l'élimination de tout ce qui peut faire obstacle au développement de la formation dans son secteur. Trois objectifs pour cela : *rapprocher* dans le secteur professionnel les organisations et les entreprises souvent de petite taille ; *investir* dans des réflexions et des outils adaptés aux P.M.E. du secteur ; *mobiliser* autour d'objectifs de promotion de la formation professionnelle.

Le Fonds d'Assurance Formation est agréé pour collecter les quatre obligations légales de formation (près de 100 millions de Francs collectés en 1992).

#### - L'enquête

Le résultat attendu de l'étude était une typologie des emplois, la typologie devant justifier et faciliter la création ou le développement de formations qualifiantes. Par certains aspects l'enquête s'apparente à une "étude de marché", elle identifie les cibles à l'intérieur d'une population. La typologie peut s'apparenter aussi à une nomenclature ou une classification ; ce n'était pas l'objectif du FAF. Il est d'ailleurs quasiment impossible de voir les quatre emplois types présents dans une même entreprise.

Les instances paritaires d'Habitat-Formation avaient insisté sur la nécessité de questionner et de rencontrer l'encadrement mais aussi les titulaires d'emplois eux-mêmes. La méthode choisie a consisté à sélectionner vingt entreprises puis sept autres et d'organiser des entretiens semi-directifs. La première phase d'enquête était achevée lorsque nous avons adopté la méthode de Nicole MANDON. Ce qui nous a semblé intéressant était bien sûr les concepts d'élasticité et de variabilité mais surtout le mode d'analyse rigoureux et la technique de

présentation exhaustive. Nous consacrerons plus précisément cette présentation aux aspects composites des emplois et renvoyons au document de synthèse pour les autres dimensions de l'étude<sup>1</sup>.

Analyser les emplois et, pour notre objectif les comparer et les regrouper, impose d'élaborer un mode homogène et rigoureux de description des activités et des fonctions. Après les premiers entretiens nous avons élaboré des grilles de lecture que nous avons ensuite enrichies. Dans notre intervention nous présenterons succinctement les sept grandes fonctions (qui regroupent des missions et activités spécifiques). Ces fonctions seront chacune illustrées par les emplois réels (voir le schéma encadré).

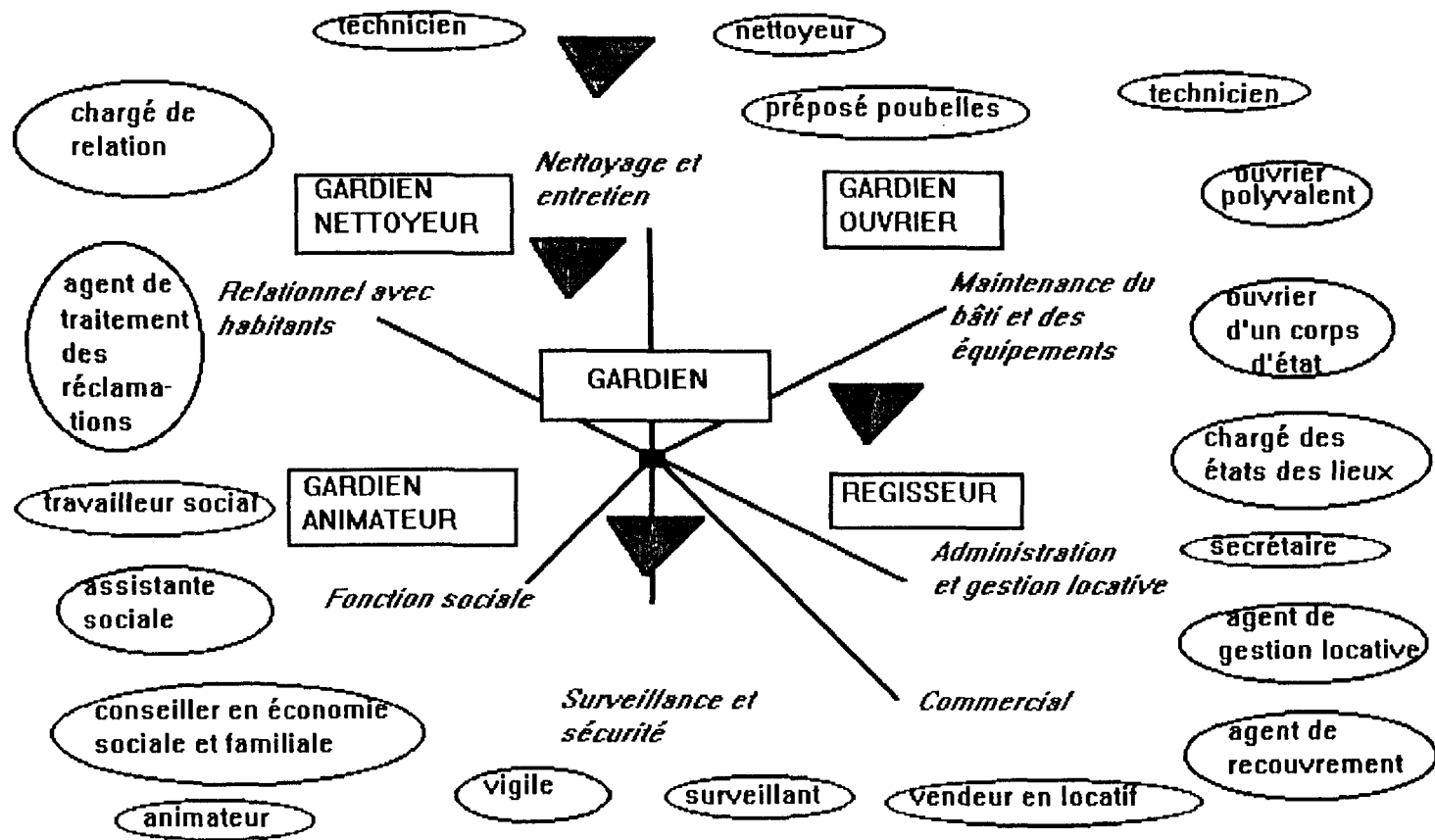
Les emplois réels identifiés sont soit "purs" (une seule fonction pratiquée) soit **composites** (plusieurs fonctions mêlées). Dans bon nombre d'organismes on retrouve fréquemment des emplois assez mal définis qui "touchent à tout", dans nos ETED on les a nommés "gardiens généralistes". Ils doivent être attentifs à l'ensemble des dimensions de la gestion d'immeuble, ils auront à traiter les problèmes et à transmettre à leur hiérarchie. Par analogie on peut les comparer à un directeur général ou à un responsable d'antenne qui eux aussi ont cette compétence de "généraliste" mais à d'autres niveaux de responsabilité. Ces emplois de gardiens sont un archétype d'emploi composite, on les retrouve au centre du schéma suivant, c'est à dire au centre des sept grandes fonctions. A la périphérie du schéma on trouve des emplois très spécialisés dans une seule fonction, leur niveau hiérarchique varie de même que leur formation initiale. Ces emplois "purs" sont plus fréquents dans les organismes qui ont peu "décentralisé" vers leurs agences les responsabilités et les capacités d'expertise.

---

<sup>1</sup>

"Contribution à la connaissance des emplois de proximité des organismes bailleurs" - novembre 1992 - disponible auprès d'Habitat-Formation.





	<i>Commercial</i>	les sept grandes fonctions
	secrétaire	emplois purs
	REGISSEUR	emplois composites

<b>LES ETED</b>	
	homme ou femme de ménage
	homme ou femme de ménage correspondant de site
	gardien généraliste
	gardien gérant

### - Les sept grandes fonctions et les emplois réels

La fonction "**Nettoyage et entretien**" est à la base de ces emplois de proximité, quantitativement elle concerne la plus importante part des personnels qui nous intéressent. Cette fonction rassemble les activités de nettoyage des parties communes (halls, montées d'escalier), l'évacuation des ordures ménagères et les petites réparations (changement d'ampoules, de boîtes aux lettres, ...). Certains emplois aux appellations aussi diverses que nettoyeurs, préposés poubelles, agents d'entretien, ne couvrent qu'une seule de ces activités. Ces emplois "purs", souvent à temps partiel, répondent à un choix de l'organisme de limiter ces emplois à un rôle d'exécutant ("nettoie et tais-toi") dans une organisation taylorienne.

Certains organismes ont jugé utile et intéressant de confier à ce personnel d'autres activités et principalement une mission relationnelle avec les locataires. Le nettoyage des immeubles offre l'occasion de rencontres et de contacts avec les locataires qui permettent au "gardien nettoyeur" d'écouter les locataires et d'être témoin de ce qui se passe sur son secteur d'intervention. La présence liée au nettoyage lui permet de recenser un certain nombre d'informations ou de dysfonctionnements (ampoules grillées, boîtes aux lettres cassées, ascenseurs en panne, ...). Il peut lui-même utiliser directement ses observations pour améliorer la qualité de son travail mais doit surtout transmettre aux services concernés pour que le temps de réaction de l'organisme soit le plus court possible (ces informations diverses peuvent avoir des répercussions nombreuses sur la tranquillité des lieux, le recouvrement des loyers, la sécurité, ...).

La fonction nettoyage et entretien est, on le voit, assez propice à associer avec d'autres fonctions. Les entreprises ne s'y trompent pas et favorisent souvent l'émergence de ces emplois composites mais cette émergence peut se faire à l'initiative du salarié et donc quelquefois à l'insu de l'entreprise. L'élasticité, pour reprendre un concept ETED, peut être illustrée par ce chargé d'entretien que nous avons rencontré dans un OPAC. Il a pour attribution de nettoyer mais ayant un goût pour le contact humain il a choisi d'interpréter son rôle en intégrant une forte dimension relationnelle. Il s'est en effet rendu compte qu'un contact de qualité avec les locataires et en particulier avec ceux qui salissent fait que ces derniers salissent moins qu'avant car ils respectent son travail. Il estime que ses activités ont progressivement évolué vers 50% de nettoyage et 50% de relationnel. Il arrive à démontrer l'équation : "plus je discute moins je nettoie et plus c'est propre".

La fonction "**Maintenance du bâti et des équipements**" regroupe la surveillance technique des ascenseurs ou chaufferies, la maintenance préventive et toutes les réparations dans ou hors des logements. Les réparations sont souvent réalisées sous la responsabilité des "régies d'entretien" qui sont assez similaires à des petites entreprises du bâtiment mais intégrées à l'organisme bailleur. Les emplois sont analogues à ceux du bâtiment : un responsable technique et des ouvriers qualifiés chacun dans un corps d'état. Ce modèle encore fréquent est remis en question avec la décentralisation dans les organismes bailleurs : on cherche à retrouver les compétences de diagnostic et de maintenance directement chez des "gardiens ouvriers" ou on cherche des "ouvriers polyvalents" pour les réparations. Les ouvriers polyvalents sont attachés à une agence alors que la régie d'entretien était centralisée. Cela fait qu'ils interviennent plus rapidement et qu'ils développent en dehors des compétences

techniques bon nombre des compétences relationnelles liées aux métiers de proximité. Le "gardien ouvrier" a un emploi composite dont l'intérêt se justifie par la rentabilité d'une personne qui à la fois est présente et proche des habitants tout en assurant des réparations et en nettoyant.

La fonction "**Administration et gestion locative**" peut être assurée par un certain nombre d'employés de bureau ou personnels très spécialisés. Cette fonction peut aussi être déléguée à des "gardiens gérants" ou "régisseurs". Ces emplois de proximité en "col blanc" sont libérés des tâches de nettoyage et ont des compétences plus technico-administratives. La décision de faire assumer par du personnel de proximité des tâches "importantes" s'est quelquefois imposée par la force des choses, en zone de montagne par exemple faire faire un état des lieux par un agent du siège revient trop cher en déplacement, il est moins onéreux de le déléguer au gardien.

La fonction "**Commerciale**" est assez rare mais existe sur certains immeubles de "standing" ou dans les villes nouvelles où il existe une diversité de maîtres d'ouvrages. L'emploi "pur" vendeur en locatif est très rare mais la dimension commerciale s'intègre dans bon nombre des missions des personnels de proximité, on parle de qualité du service rendu ou de capacité à accueillir de nouveaux locataires.

La fonction "**Surveillance et sécurité**" peut être assurée par des surveillants ou des vigiles. Ces emplois "purs" sont quelquefois justifiés par la dureté de certains quartiers par contre on peut remarquer sur les autres sites que les "gardiens" ont beaucoup de mal à faire leur ronde dans un quartier avec pour seul objet de surveiller. Ils préfèrent souvent avoir d'autres attributions (réparation ou même nettoyage) pour ne pas paraître trop oisifs ou pour ne pas s'ennuyer tout simplement. On retrouve là ce que l'on a pu observer sur des emplois dans les centrales nucléaires, les salariés souffrent de la monotonie de leur travail et ont besoin d'un travail complémentaire. Le nettoyage, les réparations sont à considérer ici comme justifiant leur présence, ou prétextes pour faciliter les rencontres avec les locataires et reconstruire le lien social.

La "**Fonction sociale**" est traditionnellement assurée dans l'habitat social par des conseillères en économie sociale. Même si on voit de plus en plus certaines tâches autrefois réservées à ces emplois, être partagées avec les gardiens, les niveaux de compétence ne sont pas comparables, l'accompagnement social reste une discipline où il faut des compétences spécifiques. L'emploi composite "gardien-animateur" est plus original il est le résultat d'une hybridation entre le gardien généraliste et le travailleur social traditionnel. Ses principales attributions seront d'intervenir pour créer des événements, des dynamiques entre les locataires notamment les jeunes et le centre social ou les autres institutions. Il garde une forte présence sur les sites qu'il consacre au nettoyage notamment.

Enfin la fonction "**Relationnel avec les habitants**", demeure comme une des plus importantes dans la gestion locative. Cette fonction est souvent attribuée aux personnes du siège chargées des réclamations ou même de "chargés de relations" dont le lieu de travail est le groupe d'immeuble. Mais cet emploi "pur" demeure assez rare et reste réservé aux sites difficiles où la médiation entre les habitants est une nécessité. En général cette fonction est assurée par l'ensemble des salariés de l'organisme bailleur. Chacun et plus encore le personnel de

proximité qui est "aux premières loges", porte l'image de son employeur. On l'a vu plus haut le relationnel est complémentaire et transversal aux autres fonctions, les organismes bailleurs et les HLM ne s'y sont pas trompés et ils favorisent le développement des compétences relationnelles pour le personnel en contact avec les habitants.

### **- Les quatre ETED**

Parmi les emplois analysés nous avons choisi de nous centrer sur les emplois de proximité. Ils sont tenus par des personnes dont le temps de travail est majoritairement consacré à la présence sur les groupes d'immeubles. Cette présence autorise l'employé à créer et entretenir des relations quasi quotidiennes avec un nombre relativement réduit de locataires (cent à trois cents ménages logés). Ce choix fait que nous passons d'un échantillon de 75 emplois à une analyse portant sur 58 emplois de proximité.

Les rapprochements et les regroupements par types de ces emplois sont principalement liés à la comparaison de leur contenu. Les tâches, faute de mieux, servent à discriminer les regroupements. Chaque ETED a une constitution robuste et vérifiée, puisque le contenu de chaque emploi réel correspond à au moins 75% de celui de l'ETED concerné. Les finalités globales des ETED correspondent assez bien aux finalités globales de chaque emploi réel. A l'intérieur de chaque ETED la variabilité reste importante.

On peut naturellement estimer que notre regroupement en quatre ETED est discutable. En effet pourquoi pas un seul ETED avec plusieurs niveaux ou pourquoi pas plus d'ETED ? Ce qui nous a semblé intéressant dans notre représentation est la constitution d'une filière professionnelle dans laquelle les évolutions sont bien perceptibles. Les compétences acquises et validées pour l'ETED homme ou femme de ménage sont utiles pour acquérir les compétences de l'ETED homme ou femme de ménage correspondant de site. On retrouve le même processus pour passer de ce dernier ETED à l'ETED gardien généraliste. En ce qui concerne le dernier l'ETED gardien gérant la filière peut fonctionner encore mais le recrutement à ce niveau peut s'ouvrir à des personnes ayant d'autres expériences. Cette représentation de quatre ETED dont les compétences sont imbriquées est adaptée à notre objectif initial d'identification de "cibles" pour le développement de formations qualifiantes, d'autres objectifs auraient probablement donné d'autres résultats.

### **- Les compétences des emplois de proximité**

Après la construction des quatre ETED sur les seuls critères de contenu nous pouvons réintroduire les autres dimensions des emplois. A part pour l'emploi "pur" "homme/femme de ménage" qui probablement évoluera dans les organismes, les compétences "composites" des trois autres ETED sont exemplaires. Le caractère composite ou complexe impose la maîtrise d'une diversité de capacités à réagir ou traiter simultanément des informations de nature et de fonctions différentes. Ces compétences sont assez proches des compétences polyfonctionnelles que Myriam CAMPINOS a analysées dans les emplois industriels<sup>2</sup>, le

CNAM a aussi élaboré des analyses de ces compétences en les qualifiant de "troisième dimension".

Le personnel de proximité doit aussi posséder des compétences assez proches de celles du citoyen dans sa vie courante (bon sens, curiosité, courtoisie,...) ou même de l' élu dans l'exercice de son mandat (il écoute, prend des initiatives, veille à satisfaire les besoins de sa cité et représente l'autorité). Les locataires d'une cité HLM de Rhône-Alpes ont surnommé leur gardien qui possède un réel charisme "Monsieur le Maire", à quand les gardiens élus par les habitants ?

Pour les compétences liées au nettoyage mais aussi pour celles liées au maintien du respect du règlement, le manque de technique, de consigne ou de critères d'évaluation fait que les personnels sont souvent livrés à eux-mêmes. Les exigences, des habitudes et des techniques non adaptées à l'ampleur des tâches professionnelles mais acquises dans la sphère domestique sont transférées au domaine professionnel. Le laisser faire est ici générateur de stress. Ce mélange entre le domestique, le privé et le professionnel est assez endémique à ces fonctions, l'existence de loges ajoute encore à cette confusion. Professionnaliser cette fonction c'est probablement d'abord clarifier les attributions puis ensuite permettre aux personnes de savoir se situer dans un ensemble pour jouer le rôle attribué en se sentant moins isolé.

Les spécificités des compétences que nous avons listées ci-dessus doivent probablement avoir des ressemblances avec les autres emplois de proximité des administrations ou des services de proximité. Parmi les adhérents d'Habitat-Formation, le SNAECOS (syndicat professionnel des centres sociaux) réalise actuellement un contrat d'études prévisionnelle ; dans le cahier des charges on pouvait très clairement remarquer la similitude entre nos compétences de proximité et celles recherchées comme constituant "le socle commun en matière de compétences à tous les métiers intervenant dans ce secteur"<sup>3</sup>. Le chantier d'analyse des emplois des acteurs de la ville est ouvert.

### - Les utilisations de l'étude

L'analyse des emplois avec la méthode ETED nous a permis de satisfaire notre objectif initial de développement de formation qualifiante (voir le second schéma). Pour mieux analyser les différents diplômes existants nous pouvons les présenter en superposition à notre premier schéma. Avec quelques adaptations, les diplômes de l'Education Nationale et de l'AFPA peuvent satisfaire à quelques exigences du secteur. Plus directement concerné par le sujet, l'AFPOLS (organisme de formation du mouvement HLM) a utilisé notre dossier pour reconstruire le référentiel de la formation qualifiante des gardiens (titre homologué de niveau 5). L'Education nationale l'utilise pour préparer la construction du référentiel du CAP "Surveillance d'immeubles".

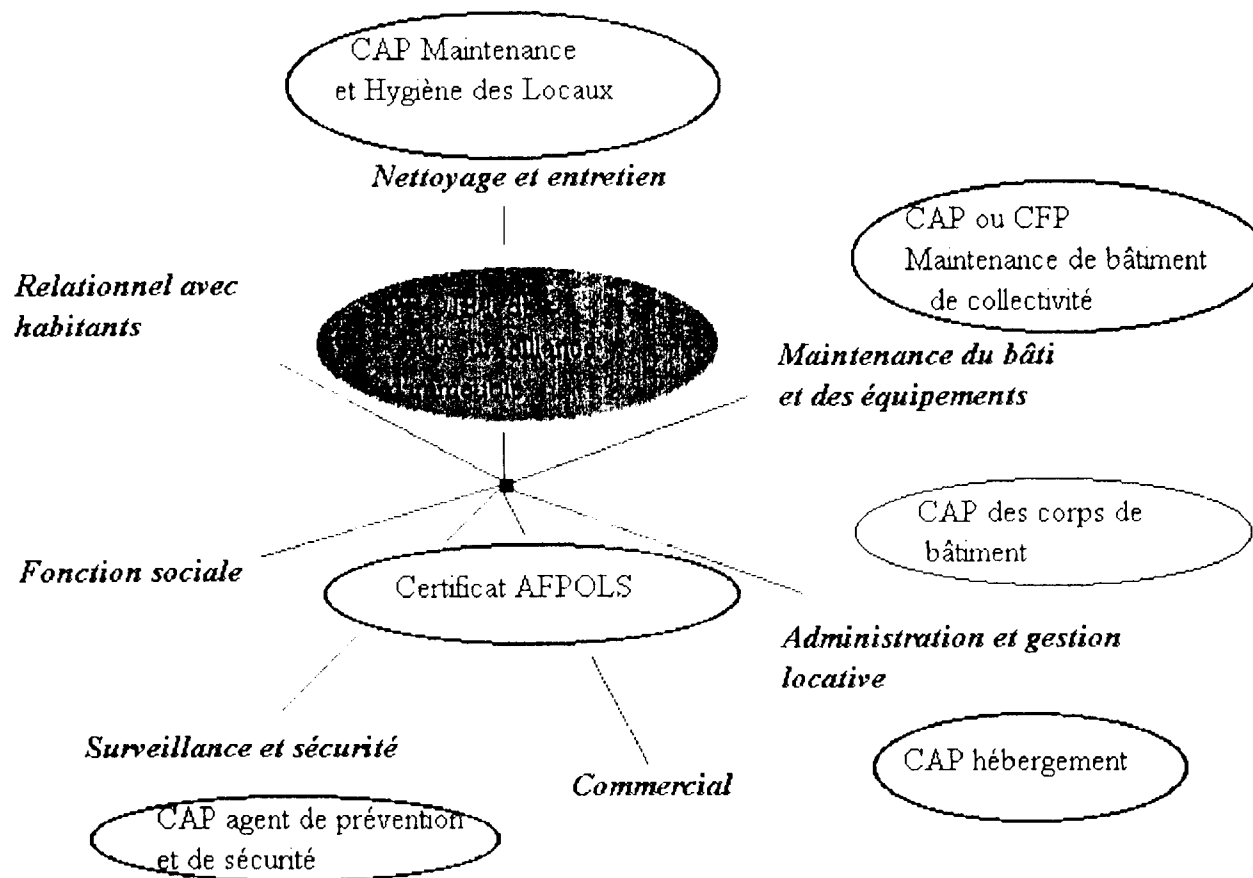
---

3

le cahier des charges retenait pour ces compétences les termes de :

- accueil/communication/gestion
- aptitude à la relation interpersonnelle
- capacité d'innovation et d'adaptation
- connaissance de la vie associative.

## Les formations qualifiantes niveau V



En dehors des formations qualifiantes, bon nombre d'organismes de formation ont utilisé notre document soit pour mieux cibler leur public soit pour améliorer les contenus de leurs stages.

L'objectif de ce travail n'était pas de construire une nomenclature, mais comme le travail apporte beaucoup d'informations, le rapport peut être intéressant à joindre aux dossiers à traiter en négociation collective. L'Union Nationale des Organismes d'HLM a déjà perçu l'intérêt du travail en utilisant trois des emplois types analysés pour illustrer le référentiel des emplois de gardien<sup>4</sup>.

Habitat-Formation publie un guide pratique<sup>5</sup> à l'intention de l'encadrement intitulé "*Comment former les gardiens et personnels de nettoyage*". Ce guide reprend les ETED comme illustration pour faire construire les cahiers des charges de formation par les personnes directement concernées.

---

<sup>4</sup> Cahier n°16 d'*Actualités HLM*, écrire au service courrier de l'UNFOHLM, 14, rue Lord Byron 75384 Paris cedex 08

<sup>5</sup> *Comment former les gardiens et personnels de nettoyage ?* Ecrire à Habitat Formation 12, rue Poncelet BP 925 75829 Paris cedex 17.

---

## **CHAPITRE II**

**Problèmes de G.R.H.  
et  
apport de l'analyse  
du travail**

---



*Yvette NICOLLON DES ABBAYES*

*Chef de projet de l'Observatoire des  
métiers à l'INRA*

**L'INSTITUT NATIONAL DE  
LA RECHERCHE AGRONOMIQUE  
(INRA), CHAMP DE RECHERCHE  
ET D'EXPERIMENTATION POUR  
LA METHODE ETED**

Il est important de dire pourquoi le Service Formation de l'INRA a contribué au lancement de la formation à la méthode ETED. En effet, l'Institut a joué un rôle d'incitateur pour sa démultiplication et son développement.

C'est pourquoi, avant de parler "utilisations" et "Observatoire des métiers", faisons un bref rappel de l'histoire.

### **LA MARCHE DU TEMPS ...**

Initié par le Service du personnel (il n'existait pas encore de Direction des Ressources Humaines à l'I.N.R.A. en 1988) et le Service Formation, le projet "Observatoire des métiers" a été élaboré à partir d'un ensemble de pratiques qui a conduit l'INRA à envisager de se doter d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

De 1981 à 1984, des réflexions sur la titularisation des personnels contractuels de la recherche font obligation à l'INRA de répartir les personnels par branches d'activités professionnelles. Ainsi, les grands types d'activités sont repérés avec l'appellation des métiers qui contribuent à la mise en oeuvre du "processus de la recherche" ou ceux qui l'accompagne. Cependant, cette répartition trouve ses limites dans la difficulté à prendre en compte réellement l'ensemble des spécialités scientifiques, techniques et/ou de gestion. Ceci a pour effet d'occulter les activités des agents à compétences multiples.

De 1984 à 1986, le Service Formation de l'INRA met en place un plan de qualification pour les personnels techniques les moins qualifiés (catégories B et C de la Fonction Publique) avec comme objectif le souci de les aider à s'insérer et progresser dans ce nouveau statut de fonctionnaire.

La méthode d'analyse utilisée dans cette opération, est celle utilisée par la démarche "groupe Métier" de l'Education Nationale qui permet de gérer pour chaque "métier" concerné les phases d'analyse, d'information, d'évaluation de la formation et la certification.

Outre l'exposé sur la mise en oeuvre d'un observatoire des métiers à l'INRA, cet article a pour ambition de faire comprendre au lecteur comment le service formation de l'Institut a été gagné par une conviction qui devait l'engager dans l'organisation de formations à la méthode ETED. En effet, notre organisme a joué un rôle d'incitateur pour la démultiplication et le développement de cet outil, l'objectif étant de démontrer sa transférabilité sur d'autres emplois que ceux de la recherche

## **L'INTUITION A L'EPREUVE DE LA REALITE**

Fort de ces pratiques et des utilisations de résultats lors de mise en place des premiers concours internes à l'INRA, le projet "Observatoire des Métiers" trouvait tout son sens à condition de rechercher une méthode d'analyse encore plus performante ou complémentaire à celle utilisée dans la démarche formations qualifiantes.

En 1990, La Direction Générale de l'INRA décide de créer une Direction de Ressources Humaines et le Service Formation y est rattaché. Il devenait donc pertinent de développer des outils permettant une meilleure connaissance des métiers exercés dans l'Institut en anticipant sur leur évolution. Ceci correspond également à la nécessité de faire évoluer, dans le contexte actuel, la fonction personnel qui doit déborder le cadre traditionnel de la gestion administrative et la paye des agents. Elle doit englober divers concepts plus larges prenant en compte la richesse du potentiel humain, richesse dont une meilleure gestion constitue une plus-value en terme de compétitivité, de créativité et d'évolution.

De plus, face à une mutation rapide dans les techniques, dans les concepts et les objectifs scientifiques, les Directions ont ressenti la nécessité d'éclairer leur horizon à cinq ans ; le projet d'Etablissement est la formalisation de cette volonté qui devrait agir sur l'organisation du travail et la répartition des moyens humains notamment.

La collaboration avec le CEREQ devenait alors évidente ; une négociation sur les modalités de notre partenariat a été engagée et une réflexion approfondie a été menée entre l'équipe INRA et Nicole MANDON, à l'issue de laquelle il fut décidé que l'INRA serait un champ d'expérimentation pour la méthode ETED. De fait, conçue donc comme une recherche-action, cette étude permet aujourd'hui de réaliser des outils au fur et à mesure que se présentent des demandes des utilisateurs et sa construction de manière itérative et modulaire est validée par le groupe de projet qui suit son évolution.

## **DE LA THEORIE A LA PRATIQUE**

Le pilotage de cette opération est assuré par le Comité de Direction de l'INRA et plus particulièrement par la Direction des Ressources Humaines. Un groupe projet composé des futurs utilisateurs scientifiques, responsables de la gestion des personnels, des représentants des organisations syndicales valide, critique et amende les travaux intermédiaires présentés par le "cellule observatoire".

Ce groupe, chargé de l'analyse a fonctionné (à temps partiel) durant deux années avec 3 personnes, deux pour l'INRA, Yvette NICOLLON, chef de projet et Olivier LIAROUTZOS et Nicole MANDON du CEREQ. Aujourd'hui cette équipe s'étoffe afin de poursuivre l'étude.

Ajoutons également, qu'une session de formation à la méthode a été mise en place par l'équipe pédagogique en direction des responsables Formation de l'INRA. Là encore, il s'agissait de vérifier notre capacité à transférer cette démarche à l'intérieur de notre Institut à des opérateurs de terrain, en s'appuyant sur l'analyse de leur propre métier. C'est ainsi que l'ETED, Responsable Formation de Centre INRA a été réalisé dès 1991.

## **LE PARTENARIAT INRA / CEREQ**

Une convention bilatérale précise les engagements réciproques des deux institutions et un cahier des charges prévoit l'ensemble des étapes ainsi que les productions attendues à chacune d'elles.

Ce partenariat INRA/CEREQ permet, au delà de l'expérimentation, la consolidation de certains concepts de la méthode sur les emplois diversifiés de la recherche et de sa gestion.

## **QUELS RESULTATS POUR LA DIRECTION GENERALE DE L'INRA ?**

Il s'agit donc de :

- réaliser un outil complet, permettant de construire les enveloppes ETED sur l'ensemble des activités exercées à l'INRA ;
- mettre en évidence les différents "processus" sur lesquels peuvent être positionnés les ETED ;
- rechercher des modes de gradations des compétences à l'intérieur de chacune des enveloppes ETED ;
- repérer les emplois composites (se reporter aux articles de Olivier LIAROUTZOS et Martine GOUTTE) ;
- identifier l'incidence de la notion de "spécialités" sur la manière de réaliser son activité ;
- structurer les informations de manière judicieuse, en prenant en compte les outils existants à l'INRA ou ceux en cours d'élaboration (mise en relation des activités/compétences pour chaque Direction de l'INRA) ;
- constituer des bases de données permettant d'envisager l'instrumentation de l'observatoire de manière automatique.

## **"FINALITE GLOBALE"**

Rendre lisible les emplois, les compétences à mettre en oeuvre, les démarches utilisées, les savoirs mobilisés (savoirs en action) et le réseau de relation ;

Prévoir la maintenance permanente des informations en prenant en compte de manière systématique les facteurs d'évolution (se doter de moyens appropriés pour une veille scientifique, technique...) ;

## **QUELQUES UTILISATIONS**

- des profils de recrutement suffisamment larges pour faciliter les arbitrages budgétaires de postes et ainsi permettre l'allègement des procédures de concours externes.
- des critères pertinents afin d'évaluer de manière objective compétences exercées et aptitudes dans le cadre des concours internes notamment.
- des guides ou outils en direction de l'encadrement des responsables formation, des formateurs pour mettre en évidence les déficits de compétences individuels et collectifs afin de combler les écarts par la formation ou par recrutements ajustés.
- des moyens d'auto-évaluation individuelle afin que chacun puisse se positionner sur un profil de poste vacant et faciliter la mobilité interne et/ou externe ;
- des critères de choix d'organisation plus qualifiante et plus performante.

## **DANS LE PROLONGEMENT DE L' OBSERVATOIRE DES METIERS ...**

Si l'INRA a investi aussi fortement dans cette opération, c'est bien sûr parce que l'intérêt de l'Institut était évident mais aussi parce que appréhender de façon aussi large l'analyse des emplois dans un organisme public alors que toute la gestion individuelle et collective semble être régie par le statut fonction publique, nous est apparu comme une opportunité de modernisation du Service Public. De plus, il nous semble très important de pouvoir envisager le transfert de nos résultats vers les autres Etablissements Publics à caractère Scientifique et Technologique (EPST), car en leur qualité d'organismes de recherches ayant un statut de même nature, l'adaptation à leurs "spécialités" doit être réalisable.

Dans le même ordre d'idée, en qualité de promoteur d'un projet européen "Force" sur le "Rôle des formations par alternance et des tuteurs dans le développement des PME/PMI", nous avons réalisé dans cette opération un travail de diagnostic auprès de plusieurs entreprises et organismes de formation français, italiens, grecs et espagnols. Il apparaît clair aujourd'hui

que le transfert peut s'opérer relativement facilement surtout lorsque le Chef d'entreprise a une stratégie de développement. Raymond CAPELLO a relaté les conditions dans lesquelles de telles opérations peuvent être menées (cf. son article).

## CONCLUSION

Alors formation à la méthode ? Pourquoi l'INRA s'est-il trouvé organisme organisateur et membre de l'équipe pédagogique ? Tout simplement parce que Nicole MANDON a su elle-même nous transférer au delà des concepts et notions de la méthode ETED, sa conviction que l'on pouvait trouver dans cette approche des réponses adaptées à nos préoccupations et que réciproquement nous avons su tirer parti les uns et les autres de ce long travail d'équipe. Ce chemin n'est pas sans obstacle, mais il nous revient ici de remercier la Direction du CEREQ pour la confiance qu'elle a su nous accorder ; sans doute a-t-elle perçu que loin de dénaturer les principes de base de la méthode nous en étions devenus les fervents défenseurs.

Jean-François JAGU

Directeur des Ressources Humaines  
de l'OPAC de l'Ain

**L'ARTICULATION ANALYSE DES  
EMPLOIS ET CLASSIFICATION  
DANS UN OFFICE PUBLIC  
D'AMENAGEMENT  
ET DE CONSTRUCTION (OPAC)**

Le chantier qui va être présenté ici réside dans l'utilisation de la méthode ETED dans un objectif de classification. Le projet peut en être ainsi résumé :

*Point de départ du "chantier" :*

*Un projet de refonte de la réglementation collective applicable aux O.P.A.C. qui prévoyait :*

- Une obligation d'analyse et de description des emplois
- La refonte de la grille de classification et de rémunération.

*(Nous avons à l'époque considéré que ce pouvait être l'opportunité d'installer sans attendre la description des emplois à l'OPAC de l'Ain et de nous doter d'une méthode et d'outils).*

Aujourd'hui, ce chantier est en cours, donc pour ce qui concerne les classifications, j'insisterai beaucoup plus sur les règles du jeu et les projets que sur les résultats proprement dits.

Notre activité est la maîtrise d'ouvrage sociale et nous gérons plus de 20 000 logements sociaux implantés dans la région Rhône-Alpes.

L'OPAC de l'Ain est un établissement public à caractère industriel et commercial, il se situe donc dans le champ du droit privé. Toutefois, notre réglementation collective n'est pas une convention collective, mais un règlement. Ce règlement dépend d'un ministère de tutelle, celui de l'Équipement. Datant de 1974, ce règlement est devenu aujourd'hui obsolète, c'est pourquoi il est réexaminé aujourd'hui.

A la fin de l'année 1991, nous nous attendions à sa publication. Les premiers projets mentionnaient à la fois une obligation d'analyse et de description des emplois, ce qui ne se faisait pas à l'OPAC de l'Ain, ainsi qu'une refonte de la grille de classification. Cela nous a amené très vite à penser qu'il était opportun de démarrer rapidement ce chantier d'analyse des emplois.

Il faut savoir que notre climat social, notre système de relations sociales sont avant tout consensuels, nous cherchions donc une "méthode douce". Aussi, j'ai choisi de commencer par les emplois des agences que je connaissais mieux et qui présentaient à mon avis un contexte plus perméable à cette forme "d'intrusion" qu'est une analyse des emplois.

Deux mots de notre organisation. Si l'on se reporte au schéma 1 on voit qu'elle repose sur un réseau d'agences. Ces agences Bourg, Belley... sont parfois relayées par des antennes pour des questions géographiques ou commerciales ; elles sont fédérées dans un département "gestion immobilière" qui a une mission de coordination. Pour le reste, notre organisation est tout à fait classique, il y a de la production de logements, le département "développement et maîtrise d'ouvrage" et une activité de comptabilité, de facturation et de contentieux et des unités fonctionnelles comme on peut les rencontrer dans n'importe quelle autre entreprise.

Le schéma 2 présente l'organisation au niveau d'une agence. Son intérêt est d'illustrer une division du travail qui est exclusivement géographique. Le responsable d'agence a en charge un sixième du patrimoine globalement et ce sixième du patrimoine est réparti là encore en moyenne entre six chargés de secteurs. Ce sont des responsables de zones, des administratifs qui ont en moyenne 600 à 800 logements et qui ont sous leurs ordres des gens qu'on appelle chez nous les "chargés d'entretien". Voilà donc le paysage d'emplois auxquels je me suis intéressé en premier lieu.

Venons en maintenant aux règles du jeu. Il me faut préciser tout d'abord que nous n'avons pas de groupe de pilotage ; nous avons commencé un peu en tâtonnant et d'une manière assez pragmatique. Dans un premier temps nous avons décidé d'associer les représentants du personnel à ce changement en matière d'emploi, sans y voir très clair d'ailleurs entre ce qui relevait de l'analyse et de la classification. Nous avons créé un "groupe emploi" que j'ai été chargé d'animer et qui était composé de représentants du personnel issus des collèges CE et DP.

Très rapidement, en allant voir ce qui se faisait dans ce domaine et quelles erreurs l'on pouvait éviter, je me suis rendu compte qu'il était impératif d'ériger un mur entre ce qui relevait de l'analyse des emplois et la classification, donc de séparer très nettement ce qui consistait en un travail technique et un travail plutôt de négociations dans l'entreprise.

Voici les quelques règles retenues :

- *La création d'un groupe "EMPLOI" composé de représentants du personnel chargé d'une mission de classification.*
- *La séparation d'un travail "TECHNIQUE" d'analyse des emplois de la phase de "NEGOCIATION" sur les classifications avec le groupe emploi.*
- *L'information concomitante de l'encadrement sur l'avancée des travaux par le biais du Comité de Direction.*
- *Une validation intermédiaire des fiches de postes analysés par les T.E. et leur hiérarchie.*

- Une validation complémentaire des fiches ETED par l'analyse des procédures.

Précisons encore qu'il nous a paru nécessaire d'associer l'encadrement par le biais du Comité de Direction en lui donnant la même information qu'au groupe emploi sur l'avancée des travaux.

La validation est un point sur lequel nous avons ajouté quelque chose à la méthode ETED, ceci pouvant être lié d'ailleurs à l'absence de groupe de pilotage. Il nous a semblé important de n'utiliser au moment de l'agrégation -lors de la constitution de l'emploi-type- qu'une "matière d'emploi" déjà certifiée et validée directement par les titulaires d'emplois interviewés, et leur hiérarchie.

Cela nous a conduit à établir un mode de validation intermédiaire des fiches descriptives de postes sur la même trame que la fiche de l'emploi-type. C'est un peu plus lourd. Mais cela permet de progresser étape par étape tout en gardant bien un climat parfaitement consensuel puisque quand il y a un écart on peut le corriger très rapidement. Je me suis rendu compte d'ailleurs que le fait d'afficher cette règle du jeu était l'occasion de compléter les choses dans la plus grande sérénité. C'est ce que nous avons voulu montrer dans le schéma 3.

Autre caractéristique, nous avons quelqu'un qui analyse les procédures, donc nous nous sommes dits qu'il pouvait être un interlocuteur privilégié. Là nous sommes peut-être un peu perfectionnistes puisque nous lui demandons de certifier, vu de son poste d'analyse des procédures, nos descriptions d'emploi.

Regardons les premiers résultats :

*Des descriptions de postes dans lesquels les T.E. se reconnaissent et qui sont validés par leur hiérarchie.*

*Une intervention qui n'a pas perturbé les relations sociales.*

- . *Les interviews n'ont pas provoqué de réactions collectives ou de phénomènes de rejet.*
- . *L'objectif de classification n'a pas "pollué" la phase de description.*

*Des descriptions qui valident des situations complexes : l'emploi de chargé de secteur est unique même si des postes présentent des écarts importants (la finalité reste la même).*

*Les descriptions qui appréhendent les emplois en émergence : l'actuel emploi de chargé d'entretien devra se scinder en 2 ETED :*

- . *Un ouvrier de nettoyage*
- . *Un gardien responsable du bon fonctionnement de sa zone.*



Il est entendu que la phase d'analyse et de description n'est pas tout à fait terminée, la phase de négociations sur les classifications n'est donc pas entamée, néanmoins, on peut voir aujourd'hui que nous avons des descriptions de postes dans lesquelles les titulaires d'emploi se reconnaissent et qui sont validées par leur hiérarchie. Et on peut même dire que les interviews ont une dimension tout à fait valorisante.

C'est une intervention qui n'a pas perturbé les relations sociales, ce qui était un objectif important pour nous. Il n'y a pas eu de phénomène individuel ou collectif de rejet.

Nous avons évoqué l'emploi de chargé d'entretien (notre gardien) qui actuellement est un emploi unique. Or l'analyse fait ressortir qu'il y en a deux, sur un schéma très proche de celui présenté ici par nos collègues d'Habitat Formation, à savoir : un nettoyeur et un gardien, un exécutant dans le domaine du nettoyage et un patron de sa zone, un interlocuteur pour les locataires.

Au-delà de la question des classifications, ce travail ouvre quelques perspectives en matière d'aide à la décision, en matière de choix organisationnel :

*Une aide à la décision en matière de choix organisationnels ; exemple :*

- . *Quels sont les prolongements possibles de l'ETED Chargé de secteur (traitement administratif complet de la sortie du locataire, participation au suivi social et aux actions pré-contentieuses...) ?*
- . *Mais en même temps la chaîne de cet ETED permet de vérifier l'étendue de son champ d'intervention et donc le risque de dispersion lié à de nouvelles extensions.*

*Un outil de gestion prévisionnelle individualisée :*

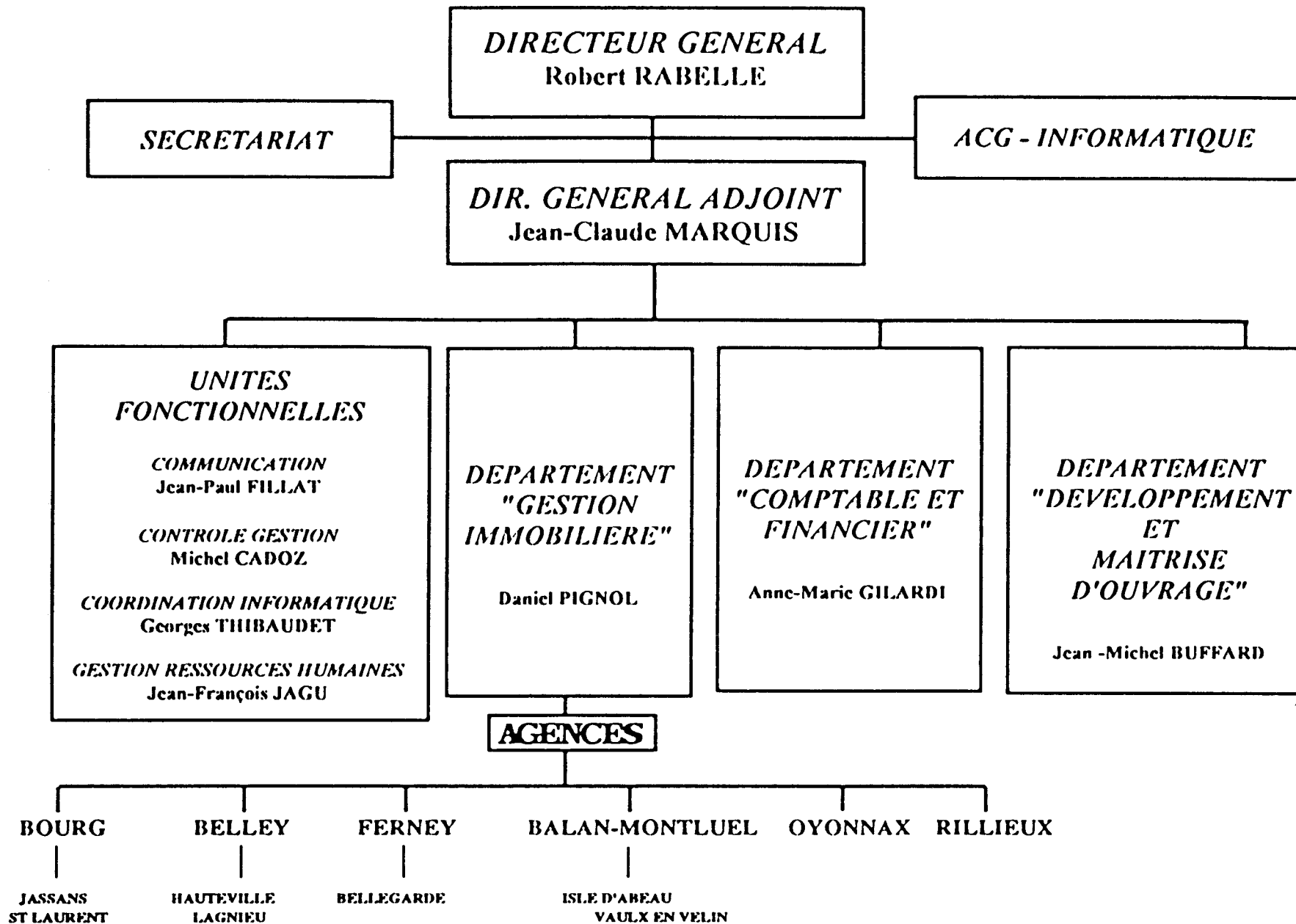
- . *Un chargé de secteur peut se situer dans un champ des possibles et donc définir en accord avec sa hiérarchie des objectifs d'évolution.*
- . *Dans le cas, d'un chargé d'entretien devant accéder à une fonction de chargé de secteur, il est facile de définir des étapes de progression professionnelle et les parcours de formation associés.*

Par exemple, pour cet emploi de chargé de secteur qui est un emploi global, nous envisageons de décentraliser encore quelques tâches comme le traitement administratif des entrées et sorties. En revanche cela nous amène en même temps à voir qu'en matière de suivi social, d'action pré-contentieuse, cela pourrait aussi être fait. Il s'agit bien de sa zone d'intervention et cela resterait proche de ses attributions. Toutefois, nous courrions ainsi le risque de faire "exploser" cet emploi, en fait de le disperser totalement : il convient donc de pondérer cette volonté de décentralisation.

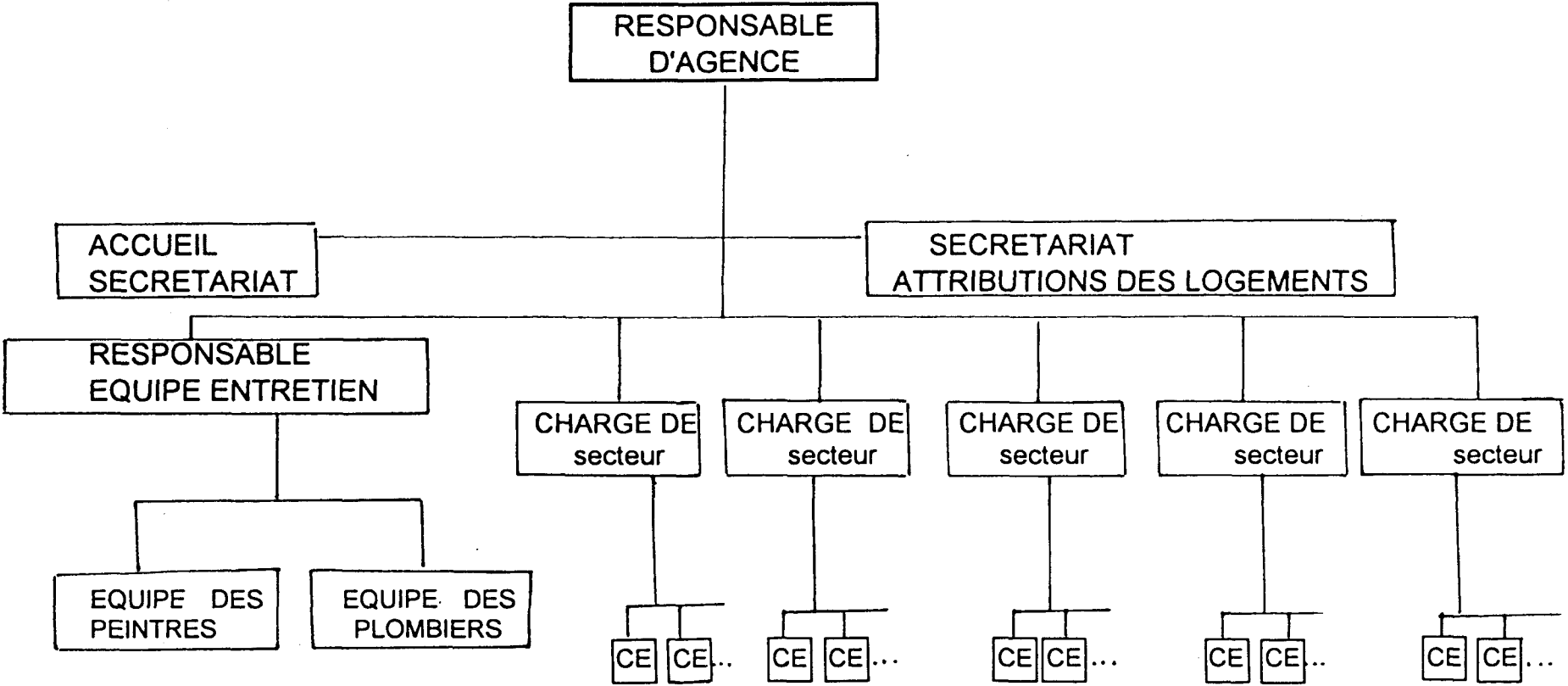
Rajoutons que c'est aussi un outil de gestion prévisionnel individualisé dans la mesure où un

individu peut se situer dans un champ des possibles, ce qu'il fait, il le projette dans la chaîne d'activité de l'emploi complet. Et si l'on se place dans une optique de progression professionnelle, un chargé d'entretien a quelques points en commun avec un chargé de secteur, surtout quand il est au niveau gardien. Il y en a d'ailleurs un certain nombre qui ont franchi le pas, cela nous permet d'y voir beaucoup plus clair dans ce qu'il faudrait faire pour définir une progression professionnelle et une formation adaptée.

# ORGANIGRAMME OPAC DE L'AIN

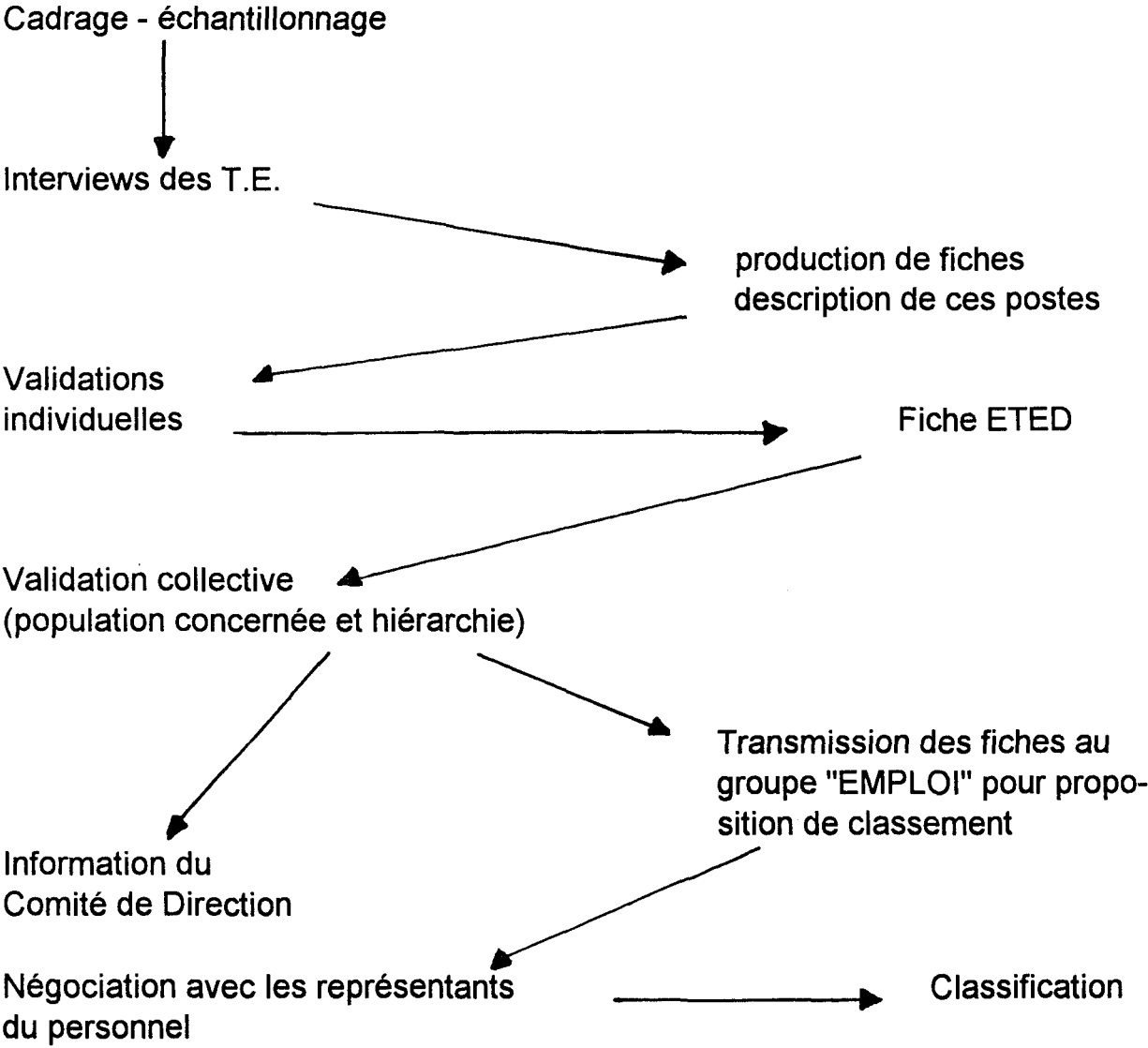


L'ORGANIGRAMME DE L'AGENCE D'OYONNAX



CE = chargé d'entretien

## SCHEMA DE MISE EN OEUVRE DE LA METHODE



Michel ROUSSEAU

Responsable du Département  
"Management des organisations et  
ressources humaines" au CEDAET<sup>1</sup>

## **ANALYSE DU TRAVAIL DANS UNE DEMARCHE DE CHANGEMENT ET IMPLICATION DES OPERATEURS**

Cet article s'appuie notamment sur l'exemple d'une entreprise de remontées mécaniques dans une station de ski alpine de dimension moyenne. Cette entreprise emploie 108 salariés, dont 90 travailleurs saisonniers. Comme toutes les entreprises de ce secteur touristique particulièrement sensible aux aléas économiques et climatiques, cette entreprise est soumise à l'évolution des comportements de la clientèle dans un contexte de crise et d'accroissement de la concurrence.

Conscients de cette situation, les responsables de l'entreprise ont commandité un audit sur l'organisation générale du travail dans la perspective de faire évoluer les pratiques pour améliorer la qualité des relations de travail tant entre les salariés eux-mêmes que vis-à-vis de la clientèle. Il s'agit en quelque sorte de passer d'une culture professionnelle de type "technicienne" à une culture de service à la clientèle. Le contexte est marqué par la saisonnalité des activités et des emplois, malgré la fidélisation importante du personnel d'une saison à l'autre (seulement 10 à 15 saisonniers nouveaux par hiver).

### **I- Notre propre méthode de travail**

Je ne m'étendrai pas ici sur la genèse d'un audit portant sur le management de l'organisation du travail et des ressources humaines. D'une façon générale la problématique posée tourne autour des questions suivantes:

- . Quelles sont les forces et les faiblesses du travail et de son organisation générale :
  - du point de vue des performances (pertinence et cohérence des fonctions et missions, qualité et efficience des actes de travail) ?
  - et au vue des caractéristiques de l'entreprise et de sa stratégie ?
- . Comment développer une dynamique de mobilisation des ressources humaines autour d'un projet de restructuration, de modernisation ou de développement ?
- . Quels sont les besoins de formation liés à cette démarche de changement et comment les satisfaire ?

La finalité de notre mission est donc simple: développer les performances d'une entreprise en améliorant les pratiques individuelles et collectives de travail. Notre démarche d'intervention comporte alors deux phases clés interdépendantes:

---

<sup>1</sup> Conseil, Etude et Développement Appliqués aux Entreprises et aux Territoires

### **1° - l'analyse du travail :**

Il s'agit de mettre en évidence les failles, les faiblesses, les dysfonctionnements sur un triple niveau:

- celui de l'organisation générale du travail,
- celui de son management,
- et celui des pratiques de travail elles-mêmes.

Il s'agit aussi de comprendre quelles sont les compétences actuelles au plan individuel et collectif, et surtout quelles marges de manoeuvre et quels potentiels recèlent la dynamique de ces compétences.

### **2° - La préparation du changement :**

Cette phase comporte deux temps :

- Un temps de réflexion, d'échange et de sensibilisation par l'adoption progressive d'un langage commun autour d'une vision partagée du présent et de l'avenir. Ce résultat s'obtient grâce à l'implication des acteurs dans l'analyse du travail et grâce à l'implication des responsables de l'entreprise dans la présentation du projet de l'entreprise et de ses objectifs d'évolution.
- Un temps de construction individuelle et collective de nouveaux repères de travail, de nouveaux outils d'organisation, de nouvelles procédures dans le cadre de chantiers de progrès organisés en lien avec l'activité et en tenant compte des contraintes de production.

## **II- Les apports de la méthode ETED sur l'analyse du travail**

Les notions clés de la méthode ETED permettent de mieux comprendre ce qu'est la réalité du travail à partir de la recherche de caractérisation des emplois de l'entreprise. Je ne m'arrêterai pas ici sur les notions clés que nous avons déjà intégrées dans notre démarche sans connaître cette méthode, telles les notions de variabilité qui permettent d'étudier un champ d'expérimentation et de potentiel bien réel au service de l'anticipation et de la prospective, ou encore telle la notion, évidente en théorie mais moins appliquée dans la pratique, qui consiste à analyser véritablement la réalité de l'activité de travail des titulaires des emplois au lieu de se contenter de ce qu'en disent les responsables. Je présenterai donc simplement les notions qui nous ont fait évoluer dans notre pratique.

### **II-1 Les démarches de travail et l'élasticité**

#### **a) Où notre souci d'identification de repères tangibles et collectifs nous conduisait à ne pas exploiter la dimension plus personnelle donnée par le TE à son emploi**

Avant de faire connaissance avec la méthode ETED nous cherchions déjà à mettre en évidence, au delà des simples attributions des titulaires des emplois (TE), les contraintes et les exigences dont ils tiennent compte pour assurer leurs activités. Il nous paraissait également essentiel que les TE nous précisent la finalité de leurs actions. Dans nos entretiens et nos observations nous demandons donc toujours aux TE "pourquoi faites-vous comme ceci",

"comment faites-vous quand les choses ne se passent pas comme à l'ordinaire", etc...

De même dans nos recommandations et dans les nouvelles règles de travail que nous proposons aux TE et à leurs responsables de construire, nous insistons pour que soient bien précisées ces trois dimensions essentielles de l'activité:

- l'attribution (ce que je dois faire),
- la démarche opérationnelle (comment je le fais : avec quoi, avec qui, en tenant compte de quoi...),
- la finalité (à quoi sert cette activité).

Nous insistons particulièrement sur cette notion de finalité rarement présente dans les profils de postes ou dans les manuels de qualité alors que c'est elle qui donne un sens à l'action et qui permet au TE d'adapter sa démarche, voire l'attribution elle-même face à des circonstances souvent mouvantes ou aléatoires.

Mais si les choses nous paraissaient simples au plan normatif, nous étions limités sur un point important au niveau de l'analyse. Nous avons tendance en effet à ne retenir des démarches explicitées par les TE que ce qu'elles nous permettaient de comprendre sur les raisons objectives des comportements observés, puisque c'est précisément sur l'environnement du travail que nous encourageons nos clients à agir et non directement sur les comportements. De même en matière de prospective, nous nous intéressons surtout à la variabilité des situations de travail d'une entreprise à l'autre ou d'un établissement à l'autre, sans focaliser notre attention sur la dimension personnelle apportée par les TE à la définition de leur emploi.

#### **b) Où la notion d'élasticité permet d'élargir les marges de manoeuvre de la gestion des ressources humaines**

L'approche ETED permet une utilisation plus riche des explications des TE. Nous avons d'abord pris conscience de l'intérêt de mieux saisir la subjectivité des réalités dans la mesure où, à circonstances extérieures analogues, elle permet de décrire un espace plus large d'emploi pour un même emploi-type. Avec la variabilité des situations d'emploi d'une entreprise à l'autre, cet espace dévoile des marges de manoeuvre et d'évolution pour les TE et les gestionnaires de l'emploi. Un exemple simple me permettra d'illustrer mon propos:

Dans cette entreprise de remontées mécaniques plusieurs personnes occupent un poste de chef de secteur. L'analyse du travail a permis de montrer que les champs d'activités de ces personnes ne se correspondaient que partiellement tandis que l'espace commun ainsi délimité recouvrait un champ beaucoup plus large, mais avec un moindre niveau d'interventions et de responsabilités, que les profils de postes communément adoptés dans des entreprises comparables.

La prise en compte de la variabilité positive et négative vis-à-vis d'autres stations, et celle de l'élasticité des diverses personnes employées va permettre à l'entreprise de définir, en fonction de sa propre stratégie et en concertation avec les TE, un nouveau profil de poste. C'est vers cette référence que vont tendre les actuels TE grâce aux chantiers de progrès et de formation que nous avons proposés suite à notre audit.

Dans l'intervalle, chaque TE va voir son poste redéfini en fonction de ses compétences



actuelles, de son plan de formation personnel et de l'extension progressive de ses responsabilités. Les chantiers proposés vont parallèlement encourager chacun à mettre ses compétences au service des autres grâce à un échange et une mise en commun des savoir-faire sur des thèmes précis (exemple: l'entretien du manteau neigeux et la responsabilité des chauffeurs d'engins de damage, les coopérations "invisibles" entre les chauffeurs et les perchmen, l'entretien et la préparation des pistes au cours de la saison estivale, etc.).

L'une des personnes concernées étant à deux ans de la retraite, il est utile d'envisager rapidement son remplacement. La connaissance plus fine de l'élasticité donnée à son poste va permettre également de préparer plus efficacement un tuilage avec son successeur. Plusieurs solutions sont possibles, mais cette connaissance de l'élasticité devrait faciliter la recherche du meilleur compromis entre le TE actuel, son successeur et les responsables.

N.B. On notera que nous ne sommes pas ici dans une logique d'évaluation des qualifications au sens des salaires ou des classifications, mais bien dans une logique d'analyse des qualifications et de définition d'emploi. D'autre part ce travail d'analyse est effectué dans la transparence avec la collaboration des TE. Enfin, il est clair que le recours à un consultant extérieur joue un rôle important pour permettre aux responsables et aux TE de réfléchir dans la sérénité à l'évolution du profil de poste et du contenu de l'activité puis de s'accorder sur de nouvelles règles de travail. Bien entendu, la question de l'évaluation des qualifications pourra à son tour être posée une fois déterminées ces qualifications.

## II-2 Les démarches de travail et la description de l'emploi-type

### a) L'emploi-type ou l'introuvable unité d'oeuvre du DRH

Deuxième apport important de la méthode, l'accent mis sur les démarches de travail pour déterminer l'emploi-type en dynamique. Une des raisons des usines à gaz, si souvent dénoncées mais plus rarement évitées par les entreprises lancées dans la description de leurs emplois, est liée à la difficulté réelle de consolider des emplois individuels dans le cadre d'un emploi-type correspondant véritablement à une *unité d'oeuvre* pertinente pour le gestionnaire des ressources humaines.

### b) Les pirouettes et l'imagination du consultant devant l'insaisissable emploi-type

Jusqu'à présent nous contournions cette difficulté d'une double façon :

- D'abord en faisant comme beaucoup, c'est à dire en distinguant les préoccupations d'ordre plutôt quantitatives des aspects plus qualitatifs de la gestion de l'emploi. Cette distinction était facilitée par le fait que ceux qui gèrent les aspects quantitatifs de l'emploi sont rarement ceux qui assument sur le terrain les dimensions qualitatives de la GRH. Les premiers ont absolument besoin de disposer d'une unité d'oeuvre pour prendre leurs décisions, mais jusqu'à présent ils se contentaient d'une approche normative et administrative pour identifier les emplois en fonctions des classifications. De leurs côtés les gestionnaires de terrain ont besoin d'informations beaucoup plus fines sur la réalité du travail, mais ils ne s'intéressent qu'exceptionnellement à la globalité d'un emploi particulier, pour un recrutement par exemple.

Aux directions générales et aux partenaires sociaux nous fournissons une information globale sur les emplois-types, mais sans être capables de décrire rigoureusement le contenu de chacun d'entre-eux. Aux seconds, nous fournissons des informations et des recommandations très précises, mais généralement sur des aspects particuliers des pratiques de travail.

Notre deuxième façon de contourner le problème est peut-être plus originale. Il s'agit de la prise en compte des itinéraires professionnels des individus. C'est à dire que nous avons compensé notre incapacité à produire quelque chose qui concilie pertinence et simplicité quant à la réalité du contenu des emplois-types, par une information plus précise sur la façon dont les individus construisent leurs itinéraires professionnels et conçoivent leurs emplois. De la même façon, mais en prenant les managers comme interlocuteurs, nous nous intéressons à l'évolution du rôle et des missions confiés à chaque type d'emploi dans l'entreprise.

Il devient alors possible de fournir aux décideurs généraux et aux responsables de terrain une sorte d'histoire des métiers et des itinéraires professionnels qui compensent en partie l'incapacité à décrire les emplois-types dans leurs dynamiques. C'est ce que nous avons fait par exemple à l'occasion du Contrat d'Etudes Prévisionnelles réalisé pour le secteur du Tourisme social et familial.

Ainsi les DRH, les directions générales et les partenaires sociaux peuvent se contenter d'une approche sommaire des emplois-types permettant de prendre des décisions en matière de politique salariale, ou d'évolution indiciaire des carrières, tout en disposant d'informations suffisamment riches et pertinentes pour réfléchir et agir sur l'évolution du contenu des emplois et gérer la mobilité professionnelle. De même ces informations constituent une aide précieuse pour le responsable de terrain pour faciliter un recrutement ou imaginer de nouveaux contenus d'emplois dans l'établissement.

En fait notre démarche d'observation et d'analyse des itinéraires professionnels et des métiers est plus complémentaire que substitutive à celle des emplois-types. Il est plus fructueux de distinguer la dynamique d'évolution des emplois-types de celle des individus, même si l'une ne va pas sans l'autre. Les gestionnaires que nous sommes sont bien conscients de l'importance pour les employés et leurs responsables de disposer de repères communs, à la fois clairs et précis, en matière de profils de postes. Il nous semble que la méthode ETED permet de produire une telle information sans se noyer dans la complexité des situations particulières, ni se diluer dans des systèmes dangereusement simplificateurs à tendance normative plus qu'analytique.

### **c) Nos espoirs dans la méthode ETED**

Qu'est-ce qui dans la méthode ETED devrait nous permettre de compléter notre démarche pour parvenir à décrire pertinemment des emplois-types en dynamique comme nous nous proposons de le faire dans plusieurs chantiers prochains ?

Nous butons jusqu'ici sur la difficulté de présenter de façon rigoureuse et pratique les démarches de travail des TE, pour ensuite consolider ces informations dans des démarches types qui préservent les particularités correspondant à des espaces de variabilité ou d'élasticité.

Nous pensons que les outils méthodologiques de la méthode ETED vont nous permettre d'effectuer ce travail, en particulier grâce aux notions couplées d'attributions (il fait quoi ?), de démarches (il fait comment ? il tient compte de quoi ?), de finalités (à quoi ça sert ?). Ces outils d'analyse doivent nous permettre d'éviter ce qui nous rebutait jusqu'ici, à savoir ce listage interminable de verbes d'action suivis de leurs compléments d'objet. Notre objectif est de rompre avec cette écriture qui découpe l'activité réelle du travail en succession de tâches dont on perd à la fois l'articulation et la signification, alors qu'on sait très bien que des compétences essentielles sont mobilisées à ce niveau.

Les notions de finalités intermédiaires et de finalité globale définies par le TE renouvellent notre approche du sens des pratiques de travail à laquelle nous sommes particulièrement attachés. En mettant l'accent sur le sens, non pas prescrit, mais intégré par le TE lui-même, on rend possible l'appréhension distincte d'une activité par rapport à une autre là où une description classique des activités aurait conduit à les confondre. A l'inverse, des activités apparemment distinctes peuvent être très proches en terme de démarche en raison d'exigences et de finalités particulières communes. Deux exemples me permettront d'illustrer ces notions:

Lorsqu'on étudie les démarches de travail d'un chauffeur d'engin de damage, on prend conscience des modifications subtiles du travail lui-même en fonction d'une large gamme de situations spécifiques des conditions naturelles, alors que le travail et son résultat sont apparemment identiques. Dans certaines conditions, le chauffeur intègre des exigences et des finalités spécifiques impliquant des connaissances dans le fonctionnement mécanique ou hydraulique de son engin. Dans d'autres conditions, le chauffeur organise son travail selon des finalités qui intègrent le client skieur ou encore certaines contraintes des perchmen. Dans ces différentes situations, analogues à première vue, ce qui va conditionner son travail, ce n'est pas son habileté à la conduite de l'engin, mais des compétences liées à la mécanique, à la pratique du ski, aux contraintes d'activité du perchman...

Autre exemple, lorsqu'un pisteur appelle le central radio pour que celui-ci prévienne une ambulance, un médecin ou le SAMU selon les circonstances d'un accident, le central demande fréquemment au pisteur s'il a bien recueilli telle ou telle information auprès du blessé pour vérifier son diagnostic. Pourtant la personne qui tient le central est une hôtesse d'accueil et non une spécialiste des secours sur pistes. On ne lui a pas demandé de compétences particulières en la matière. Mais c'est elle qui doit prévenir les secours et il ne faut pas se tromper d'intervenant selon la gravité des blessures de l'accidenté. Elle a d'autant mieux intégré cette exigence que le médecin du SAMU par exemple va lui poser également une série de questions avant de décider d'envoyer ou non un hélicoptère. Ainsi, dans des circonstances de travail très différentes, elle suit une démarche intellectuelle analogue à celle du pisteur pour permettre à ce dernier de vérifier son diagnostic.

### **III - Les apports de la méthode ETED sur l'implication du personnel dans une démarche de changement**

Il s'agit ici de l'utilisation des entretiens avec les salariés comme moyen privilégié pour sensibiliser et impliquer le personnel dans une démarche de changement. Si ces entretiens sont indispensables pour l'analyse du travail, ils constituent d'abord pour nous un temps de réflexion des salariés sur leurs propres pratiques individuelles et collectives de travail. De ce

point de vue, nous empruntons à la méthode ETED certains principes qui gouvernent les entretiens menés auprès des TE, en particulier, pour la description du travail mais nous développons d'autres rubriques plus centrées sur la réflexion des personnes et nous conduisons ces entretiens auprès d'un maximum de salariés au lieu de se limiter à quelques uns.

Nous réalisons un entretien approfondi avec chaque salarié ayant une fonction quelconque d'encadrement, qu'il soit cadre, agent de maîtrise ou simple chef d'équipe. Nous réalisons également de tels entretiens avec tous les salariés affectés à un emploi sensible, c'est à dire susceptible d'évolution probable à court ou moyen terme. La durée de ces entretiens approfondis varie de deux à quatre heures selon les cas. Ils sont donc plus longs que ce qui est préconisé et pratiqué par la méthode ETED (une heure à une heure et demie, en pratique une heure et demie le plus souvent). Nous réalisons également des entretiens plus légers, soit individuellement, soit collectivement, avec le reste du personnel. Ces entretiens durent une vingtaine de minutes seulement et se limitent à une analyse des pratiques de travail en terme de points faibles/points forts.

### **Une démarche d'analyse du travail qui n'est pas neutre**

Contrairement à d'autres conceptions des audits portant sur l'organisation du travail, il est hors de question pour nous de travailler dans le dos des salariés. Nous travaillons donc avec eux. Mais il ne faut pas être démagogue, nous travaillons selon certains principes (les nôtres) et dans une certaine direction (celle de l'entreprise). Notre démarche d'analyse du travail n'est donc pas neutre. Elle s'inscrit dans une perspective de mobilisation du personnel dans le cadre d'un projet de développement de l'entreprise et d'amélioration des pratiques de travail.

Bien entendu cela signifie qu'au départ de notre mission, nous nous mettions clairement d'accord avec les responsables de l'entreprise sur les perspectives dans lesquelles s'inscrit notre mission et sur le message des dirigeants à l'égard des salariés. De notre côté nous précisons à l'entreprise les critères d'audit au regard desquels nous allons apprécier le travail, son organisation et son management.

Dans cette entreprise de remontées mécaniques régnait à notre arrivée un climat de méfiance et de tension entre les salariés et les dirigeants, concrétisé par de multiples dysfonctionnements et des conflits très fréquents entre de nombreuses personnes. La volonté des uns et des autres était forte de nous faire jouer un rôle d'arbitre. Nous l'avons refusée, et après une phase exploratoire rapide, nous avons précisé la démarche d'audit pour l'inscrire clairement dans la perspective suivante :

L'audit prendrait en compte l'entreprise telle qu'elle est actuellement, avec son personnel et ses responsables tels qu'ils sont actuellement, l'objectif étant de construire collectivement de nouveaux repères de travail. Une fois ces nouvelles règles du jeu adoptées, avec la participation pour chacune d'elles de toutes les personnes concernées, chacun sera au pied du mur de son propre évangile. Si les responsables respectent eux-mêmes leurs propres engagements, notre expérience nous permet d'affirmer que la démarche de progrès ainsi préparée sera correctement mise en oeuvre.

**L'entretien comme exercice de confiance en soi**

Il s'agit donc de recréer un climat de confiance indispensable au bon déroulement de l'audit pour permettre à chacun d'exprimer la réalité de ses pratiques de travail. La confiance est également un des objectifs de l'audit puisque les chantiers de progrès proposés en fonction du diagnostic ont pour objet la recherche et l'expérimentation de nouvelles règles de travail.

De ce double point de vue, une fois rappelé à chacun de nos interlocuteurs quelle était la perspective de cet audit, l'entretien constitue en lui-même un exercice de travail sur la confiance en soi et sur la capacité à faire comprendre les réalités de travail à un interlocuteur nouveau et ignorant.

Cet interlocuteur c'est le consultant. La qualité de son interrogation et surtout de son écoute sont déterminantes pour créer ce climat de confiance et permettre la libre verbalisation du TE. L'intérêt porté à la personne interviewée et à son travail valorise cette situation. Le TE est encouragé dans la description et l'analyse de ses pratiques de travail par les demandes d'explications et d'exemples concrets.

**L'entretien comme exercice d'explication de ses compétences**

Lorsque j'écoute un salarié et que je l'interroge, je me mets dans la peau de quelqu'un qui veut non seulement comprendre, mais aussi apprendre, du moins chaque fois que cela est envisageable. Cette attitude encourage le salarié et valorise son travail puisque je m'y intéresse à ce point. Cela conduit le TE à expliquer le sens qu'il donne à ses actions et à s'interroger sur la place de son travail dans l'ensemble du fonctionnement. Cela permet également de prendre en compte des pratiques considérées comme évidentes par le TE et souvent omises dans ses premières explications.

Dans le même ordre d'idée, je me fais expliquer les pratiques de travail en situation ou au poste de travail lui-même lorsque cela est possible. Cela facilite l'explication des contraintes et exigences dont doit tenir compte le TE. Cette mise en situation permet également de mieux percevoir les difficultés du mode de fonctionnement actuel et d'interroger les pratiques: pourquoi faites-vous ceci ? pourquoi faites-vous comme cela ? et si tel événement se produit ou ne se produit pas, que faites-vous ? etc.

**L'entretien comme exercice d'analyse critique des pratiques individuelles et collectives de travail**

La description des pratiques de travail et l'examen des difficultés rencontrées conduisent le TE à s'interroger sur les raisons des dysfonctionnements relatés. Notre questionnement l'encourage également à expliquer les marges de manoeuvre éventuelles dont il dispose ou qu'il a lui-même aménagées pour faire face aux situations décrites. Grâce au climat de confiance et au centrage de la réflexion sur le rôle du TE lui-même, grâce également à l'examen des pratiques en fonction des situations réelles, le TE est donc encouragé à s'interroger autant sur ses propres pratiques que celles de ses collègues et responsables.

Il ne s'agit pas ici d'évaluer ces pratiques sur un plan normatif, par exemple par rapport à une échelle de niveau de compétence. Il s'agit uniquement d'apprécier la pertinence et l'efficacité des actions individuelles et collectives dans une situation donnée. Les règles que nous nous sommes donnés pour conduire l'entretien place le TE en situation de responsable critique de sa façon de faire, sinon de ses actes eux-mêmes, d'une part en fonction des exigences qui pèsent sur lui et d'autre part en fonction des ses propres marges de manoeuvre.

**L'entretien comme exercice de réflexion sur de nouvelles règles du jeu collective**

Nous nous situons dans une dynamique de changement et d'amélioration des pratiques de travail. Nous encourageons le TE, par notre attention ou par nos demandes de précisions, à aller au delà de cet examen critique pour nous présenter les améliorations et les transformations qui lui paraissent nécessaires. Il importe d'encourager la réflexion du TE et de le préparer à s'investir dans les groupes de travail et les chantiers que nous proposerons par la suite.

La description du réseau des relations de travail, - qui constitue un des thèmes clé de l'entretien ETED -, facilitera ici la prise en compte des diverses relations de collaborations ou de coopérations.

**L'entretien comme exercice de réflexion sur son devenir professionnel**

En fin d'entretien, nous demandons au TE quels sont les connaissances, les savoir-faire et les qualités les plus importantes pour occuper son emploi. Nous lui demandons de nous indiquer les expériences et les acquis qui lui sont utiles. Puis nous nous intéressons à sa conception du travail bien fait, à ses motivations, à ses attentes envers l'entreprise. Nous l'interrogeons ensuite sur ses compétences personnelles, ses points forts et ses points faibles, les compétences qu'il souhaiterait développer ou acquérir. Notre dernière question concerne ses projets professionnels.

Ces informations personnelles, comme toutes celles obtenues par l'entretien demeurent confidentielles. Concernant la partie diagnostic de notre audit, nous ne conservons des entretiens que les données tangibles et à caractère non personnel susceptibles d'être constatées par tout un chacun après vérification. Les informations personnelles peuvent cependant nous aider à identifier des zones sensibles ou des problèmes spécifiques à analyser par ailleurs sur des bases objectivables. Elles peuvent également être retenues sous forme synthétique lorsqu'elles sont consolidables en rapport avec la dynamique de changement. Par exemple dans le cadre de l'analyse des besoins en formation.

Par contre nous estimons que ces réflexions personnelles sont très profitables pour les salariés au sens où elles constituent un temps de recul, d'examen sur leur propre projet professionnel. L'entretien constitue ici un moyen privilégié de sensibiliser les salariés aux évolutions leur environnement de travail et à leur propre rôle dans cet environnement. Il s'agit de préparer et de motiver les personnes pour une dynamique de changement dont ils seront les acteurs au niveau de leur propre situation de travail.

Cela implique que les dés ne soient pas pipés. La condition impérieuse est que les responsables de l'entreprise aient la ferme volonté, une fois l'audit terminé :

- 1°- de respecter le principe établi au départ, à savoir on fait évoluer l'entreprise avec son personnel tel qu'il est ;
- 2°- d'indiquer clairement les enjeux, les perspectives et surtout les objectifs et les moyens concrets de développement, dans le cadre notamment des chantiers de progrès proposés pour étudier puis expérimenter les nouvelles pratiques de travail.

---

# **CHAPITRE III**

## **Appropriations de la méthode**

---

---

Josiane TEISSIER

Chef de service Formation de l'INRA

## **APPROPRIATION PAR LES ACTEURS INTERNES, LE CAS DE L'INRA**

**Un chemin qui vaut le détour...**

L'objectif de l'INRA est de disposer d'une description cohérente et complète de ses métiers à des fins d'améliorations de la politique de recrutement, de mobilité, d'évaluation et de formation.

La collaboration avec le Céreq pour la constitution de cet observatoire a donné lieu assez rapidement à ce que l'on pourrait appeler un détour par la méthode : ce pari du détour consistait à approfondir les notions utilisées, à en éprouver la pertinence en faisant fonctionner ce nouveau langage sur d'autres chantiers que le nôtre propre : d'où le soutien de l'INRA aux côtés de Nicole MANDON pour le lancement de la formation à la méthode ETED.

Si ce détour a retardé les résultats opérationnels c'est parce que du temps a été consacré au cours de la dernière année écoulée aux deux sessions de formation et au suivi des chantiers. Le travail sur la méthode a d'ores et déjà constitué un investissement fructueux :

D'une part, un lien entre certains niveaux intermédiaires d'analyse et certaines utilisations est apparu à l'occasion de ce suivi . Il en est ainsi de :

- la description des démarches, qui dans un premier temps ne devait pas faire l'objet d'une formalisation en termes de résultats, et qui est apparue tout à fait pertinente pour la définition des besoins de formation ;
- l'importance du réseau de relations, significatif de la complexité parfois sous-estimée de certaines activités, à intégrer dans les descriptifs destinés à l'évaluation.

En outre, ce détour qui a retardé l'obtention des résultats sous forme d'emplois-types, a permis de prendre la mesure de l'importance de cette structuration et formalisation de la description de l'emploi dans les divers actes de gestion ; elle constitue un moyen de lire l'emploi à divers niveaux de finesse selon l'objectif poursuivi *en gardant une cohérence entre l'échelon individuel et l'échelon collectif, et donc une cohérence dans les divers actes de gestion.*



A titre d'illustration, dans les cas où l'unité pertinente de lecture de l'emploi est considérée comme étant l'activité (et non la personne titulaire de l'emploi), les actes de gestion individuelle s'effectuent sans trop de problème (notamment la formation), mais les agrégations perdent sens par rapport à la connaissance des populations concernées, s'agissant des personnes qui occupent des emplois composites (cas de plus en plus fréquent et qui contribue à la recomposition des emplois) : de plus l'évaluation de ces personnes occupant des emplois composites devient difficile, compte tenu de la spécificité (contraintes et/ou synergies) liée à la combinaison d'activités ayant des finalités différentes et qui ne sont pas mises en évidence dans les analyses prenant pour unité de base l'activité en elle-même.

Le constat de cette cohérence qui assure une continuité, une fluidité dans les actes de gestion entre les divers niveaux auxquels ils s'effectuent, resterait lettre morte si précisément à ces "divers niveaux", les acteurs, utilisant diverses procédures supposant une lecture de l'emploi ne *s'approprient pas ce langage que constitue la structuration des emplois-types*.

C'est pourquoi la période du détour par la méthode a aussi été celle pendant laquelle s'est dessinée une politique de diffusion des notions structurantes de l'emploi type (ETED).

Cette diffusion des notions a d'abord concerné, en relation avec les gestionnaires de ces politiques, les notions de "technicité/relation avec l'environnement/gestion et suivi de l'activité" qui ont été peu abordées dans ce séminaire alors que *leur prise en compte concommittante* pour rendre compte d'une activité enrichit considérablement la connaissance de cette activité.

En guise d'illustration de l'enjeu que représente cette approche, la question de l'évaluation des chercheurs est particulièrement significative : réduite à ceux des résultats qui concernent la technicité du chercheur (production de connaissances nouvelles qui s'évaluent au nombre de publications dans des revues prestigieuses et valorisation de la technicité qui s'évalue en brevets), cette évaluation évacue les autres dimensions de l'activité du chercheur qui relèvent de ses missions d'enseignement, de diffusion des résultats de la recherche, d'animation spécifique...

Cette diffusion des notions structurantes, destinée à doter l'organisme d'une capacité commune de lecture des activités, s'effectue d'abord modestement à travers la remise en forme des documents de gestion couramment utilisés pour permettre à chacun de décrire son activité (dans les occasions de mobilité, concours, etc...) ; elle va se poursuivre à travers la formation de l'encadrement. En effet le rôle de l'encadrement direct dans la gestion individuelle (en particulier la définition des profils de poste pour les recrutements, et l'évaluation) est fondamental, et nourrit les analyses des responsables de la gestion collective (en particulier sur les questions de l'arbitrage de postes et de mobilité) ; il s'agira donc de sensibiliser cet encadrement à une lecture de l'activité professionnelle en cohérence avec celle qui est faite par les gestionnaires des emplois. De la même façon, les tuteurs qui ont pour mission de favoriser l'insertion ou la qualification des personnels et à ce titre d'alimenter les évaluations de compétences qui sont effectuées à des fins "certificatives", auront une même approche des diverses dimensions de l'emploi.

Par-delà cet effort interne, l'organisme doit penser sa politique de gestion de l'emploi et des

compétences en relation avec son environnement : quels moyens (non coercitifs) peut-on donner aux personnels pour gérer leur carrière au-delà des opportunités que leur offre leur institut d'origine ? Peut-on espérer favoriser la mobilité dans un établissement de recherche sans permettre à chacun d'avoir une connaissance des emplois de la recherche, exprimés autrement qu'en termes de spécialités (notamment pour ceux des chercheurs qui souhaitent à un moment donné de leur carrière servir la recherche dans des activités de diffusion, orientées sur un environnement élargi ).

L'INRA a choisi de ne pas attendre d'avoir terminé son observatoire des métiers pour travailler sur cette question. En effet, par-delà l'intérêt d'identifier dans un même langage les emplois existants, s'impose la nécessité de permettre aux personnes de se repérer dans les filiations de compétences, et de bâtir des projets professionnels réalistes. A cet égard, il est apparu intéressant de définir avec des centres de bilan, quelle démarche devait être développée pour favoriser l'émergence de projets élaborés à partir d'une véritable connaissance de la réalité de l'emploi. Les organismes de bilan contactés ont rapidement vu l'intérêt pour les démarches de bilan-projet, d'une méthode d'analyse de l'emploi qui maintient la cohérence entre la gestion individuelle et la gestion collective, et qui en outre, respecte la singularité des emplois réels. Il en résulte un projet de recherche action avec ces organismes de bilan et d'autres EPST qui pourront être partie prenante.

Les perspectives de l'INRA, à partir de là sont les suivantes :

- Terminer nos emplois-types : c'est l'intérêt partagé du CEREQ et de l'INRA...
- Diffuser les notions de base (et un type de démarche) par l'acquisition d'un langage commun sur l'analyse de l'activité ; sans cette appropriation collective, tous les résultats s'empileront dans les tiroirs d'un service du personnel et disparaîtront de la circulation...
- Ouvrir une concertation avec les organisations syndicales sur les utilisations que nous pouvons faire de nos résultats, en particulier en ce qui concerne le problème ultra-sensible des critères et modalités d'évaluation déclinés sur tous les actes de gestion des ressources humaines.
- Créer un système d'exploitation informatisé de l'Observatoire des Métiers utilisable par l'agent de base, son hiérarchique direct et la Direction des Ressources Humaines : autant dire que notre ambition est de faire vivre l'Observatoire des Métiers comme un outil de gestion individuelle et collective...
- Définir les conditions d'une maintenance de l'Observatoire pour prise en compte continue des évolutions.

*Jean-François BONAMI*

*Consultant, Société Alizées*

**RAPPROCHER L'OFFRE ET LA  
DEMANDE D'EMPLOI :  
ELEMENTS DE METHODE POUR LES  
ACTEURS LOCAUX  
L'exemple de Rueil-Malmaison  
(Hauts de Seine)**

## **Introduction :**

L'objectif de cette intervention est d'essayer d'expliquer la démarche que nous avons mise en oeuvre pour permettre aux collaborateurs de la Maison de l'Information et de la Formation de Rueil-Malmaison d'utiliser la méthode ETED dans le cadre de l'observatoire Communal de l'Emploi.

Ce qui est nouveau, c'est d'utiliser cette méthode sur une zone géographique délimitée et de façon transverse à une grande diversité d'établissements du secteur concurrentiel. Cette approche exige des travaux de cadrage importants qui permettent d'élaborer des hypothèses de travail pertinentes.

Ce qui est également nouveau, c'est d'avoir à transférer la méthode ETED à des personnes moins averties et moins expérimentées que celles qui constituent le réseau plus traditionnel des analystes du travail.

Enfin, l'originalité de la situation réside dans le fait que le consultant, auteur de ces lignes, est lui même en phase d'appropriation de la méthode, dans le cadre du transfert piloté conjointement par le CEREQ et l'INRA.

S'agissant d'une première prise de recul sur une pratique nouvelle, il nous a paru pertinent de structurer les lignes qui suivent sous la forme d'une analyse relativement simplifiée qui intègre à la fois l'appropriation de la méthode par le consultant et la formation d'une personne de la MIF.

Nous aborderons successivement les éléments du contexte, les ressources mobilisées, les processus d'apprentissage mis en oeuvre et les premiers résultats obtenus.

En conclusion, nous récapitulerons les points clés et les limites qui peuvent apparaître actuellement pour ce type de transfert.

### Le contexte

La ville de Rueil-Malmaison est une commune qui offre 42 000 emplois dont 35 000 relèvent du secteur concurrentiel, regroupés dans 1437 établissements ou entreprises.

Ce sont les emplois du secteur tertiaire et du commerce qui globalement se développent le plus, ceux des secteurs industriels et du bâtiment sont en régression.

Par ailleurs, 16% des établissements regroupent 84 % des salariés, mais ce sont les établissements de 1 à 19 salariés, soit 84 % du tissu industriel, qui sont les plus dynamiques sur la période 1980-1990, en terme de création nette d'établissements et de création nette d'emplois.

Les gros établissements réduisent leurs effectifs, et le taux de chômage atteint actuellement près de 8 % de la population active de Rueil-Malmaison.

Les demandeurs d'emplois sont des jeunes (16 %) et en majorité des personnes de la tranche d'âge 25 à 49 ans (65 %) ; un bon nombre de ces demandeurs d'emplois est sans qualification reconnue ou relève de qualifications de niveau V.

La démarche entreprise par la Municipalité de Rueil-Malmaison s'inscrit dans un mouvement plus vaste d'intervention récente des communes dans la lutte contre le chômage et la mobilisation pour l'emploi.

La Maison de l'Information sur la Formation et l'Emploi de Rueil-Malmaison (MIF) créée en 1989 a pour missions de regrouper, en un lieu unique et sous une même direction, tous les services relatifs à l'emploi et à la formation, destinés au public et aux entreprises. C'est une structure de proximité qui a également pour vocation l'innovation et l'expérimentation de pratiques sociales en émergence dans le champ de la gestion de l'emploi, des ressources humaines et de la lutte contre le chômage et l'exclusion.

*Les services en direction du public*, sont destinés à informer, orienter, former, recruter, aider à l'insertion ou à la réinsertion des personnes et se composent :

- d'un centre de ressource documentaire sur la formation professionnelle et l'emploi,
- d'une permanence d'Accueil, d'Information et d'Orientation (PAIO),
- d'une structure support du "carrefour pour l'emploi des jeunes",
- d'une mission locale,
- d'un service de conseil professionnel pour aider les adultes dans leurs recherches d'emploi.

*Les services en direction des entreprises*, sont conçus pour permettre aux responsables d'entreprises de Rueil-Malmaison de se documenter sur la formation et l'emploi, de développer la gestion prévisionnelle des emplois, de disposer d'une assistance pour le recrutement, d'observer et de prévoir l'évolution de l'emploi sur le territoire de la commune.

Ils se composent :

- du centre de ressource documentaire,
- d'un service de conseil professionnel (GPEC, Plans emploi-formation...),
- d'une bourse de l'emploi,
- d'un observatoire local de l'alternance,
- d'un observatoire local de l'emploi et de la formation.

C'est dans le cadre de l'observatoire local de l'emploi que se situe notre intervention de transfert de la méthode ETED, avec l'intention ensuite d'en généraliser certains aspects aux autres services de la MIF.

Dans ce contexte, l'objectif principal qui nous a été fixé est le suivant :

- Mettre à la disposition de la MIF et de ses partenaires, une démarche méthodologique homogène, cohérente, rapide et fiable qui permette d'effectuer le meilleur rapprochement possible entre l'offre et la demande d'emploi.

L'intervention s'est déroulée en trois phases dont les deux premières se sont étendues sur une période de dix mois.

1 - Une phase d'analyse et d'explication qui consiste à :

- rassembler et analyser les informations disponibles relatives au tissu économique local,
- construire, émettre et faire valider les hypothèses de travail par les commanditaires (Elus locaux, Direction de la MIF),
- définir la démarche d'expérimentation,
- expliquer cette démarche aux collaborateurs de la MIF concernés par l'expérimentation et aux partenaires impliqués dans le processus.

2 - Une phase d'expérimentation qui consiste à :

- mettre en oeuvre la démarche précédemment définie, en entreprise et dans le cadre de la MIF,
- présenter et faire valider les premiers résultats par les commanditaires et une ou deux entreprises,
- formaliser les résultats de la démarche expérimentale dans un document de synthèse.

3 - Une phase de généralisation qui consiste à :

- adapter la démarche expérimentale à une pratique plus générale,
- former les collaborateurs de la MIF à certains aspects de la démarche,
- contribuer à la promotion du nouveau service proposé par la MIF auprès des entreprises.

C'est par rapport à cet objectif et aux deux premières phases de l'intervention qu'est structurée la suite de cet article.

### Les ressources mobilisées

Elles sont principalement d'ordre humain, documentaire et financier.

#### *Les personnes à former :*

Au total, il est prévu de former cinq à sept personnes, issues en majorité du secteur social ou associatif et n'ayant eu que très peu de contacts avec la réalité de la vie en entreprise.

Pour les phases d'analyse et d'expérimentation, il a été décidé de former en priorité la personne responsable du développement qui deviendra ultérieurement personne ressource pour la MIF et chargée de la maintenance des productions d'ETED.

Les autres collaborateurs de la MIF sont formés au cours de la phase de généralisation.

#### *La documentation :*

La Région Ile-de-France est pourvue de centres de documentation gratuits ou peu coûteux auxquels il est possible d'avoir recours (Groupement des Assedics de la Région parisienne, Observatoire économique de l'Insee, ANP,...).

La Mairie de Rueil-Malmaison dispose d'une importante documentation administrée par le service des activités Economiques dont peuvent bénéficier les collaborateurs de la MIF. (Statistiques, études, annuaire des entreprises et des décideurs de Rueil-Malmaison...).

La MIF est dotée de son propre centre de documentation et d'une banque de données informatique qui comporte cinq fichiers principaux :

- le fichier des entretiens avec les demandeurs d'emploi,
- le fichier des emplois proposés par les entreprises,
- le fichier des entreprises partenaires,
- le fichier des organismes de formation,
- le fichier des actions de formation.

Pour le cadrage, compte tenu de l'abondance des informations, il a été décidé de n'utiliser que des informations constantes disponibles à la MIF, à la mairie ou en Ile-de-France, et de ne faire procéder à aucune étude complémentaire dans le cadre de notre intervention (Une étude macro-économique relative au tissu économique de Rueil-Malmaison étant parallèlement menée par un autre organisme au cours de notre période d'intervention et dont les résultats nous sont systématiquement communiqués).

Enfin, le fait d'inscrire ce chantier dans le cadre de la formation-action organisée conjointement par le CEREQ et l'INRA permet de faire bénéficier la MIF des conseils et documents communicables produits par l'auteur de la méthode et les membres du réseau ETED.

#### *La démarche de formation :*

La formation est assurée par l'auteur de ces lignes, consultant en ressources humaines extérieur à la MIF, en liaison avec l'auteur de la méthode ETED, dans le cadre de la

formation dispensée conjointement par le CEREQ et l'INRA.

La méthode pédagogique retenue pour former la personne ressource s'inscrit dans l'action à partir d'un premier problème à résoudre dans le cadre de la démarche expérimentale, celui de la délimitation du champ d'investigation, de sa segmentation et du repérage des critères pertinents.

La question à laquelle il nous a été demandé de répondre en priorité a été la suivante :

*"Quels types d'emplois est-il pertinent d'étudier et dans quelles entreprises de Rueil-Malmaison, compte-tenu des demandeurs d'emploi de 16 à 49 ans ayant été reçus par les conseillers de la MIF ?"*

Les travaux devant s'intégrer dans le fonctionnement normal de la MIF, il a été décidé de travailler le plus souvent en demi-journées réparties sur dix mois pour les phases 1 et 2 (Septembre 1992 à Juin 1993).

Des étapes de restitution et de validation intermédiaires ont été planifiées par le commanditaire en Décembre 1992, Février et Mai 1993.

### **Le processus de transfert et d'apprentissage.**

Par rapport aux objectifs à atteindre, les processus mis en oeuvre sont liés à la négociation du contrat d'intervention, à la prise en compte de l'origine des personnes à former, et au déroulement des étapes de la méthode ETED.

#### *La négociation du contrat d'intervention.*

En amont de l'intervention, la rédaction et la négociation du contrat d'intervention sont déterminantes pour la réussite d'une opération de ce type.

Il doit être clairement établi que l'on se situe dans le champ du "Faire-faire" et non pas simplement du "Faire", que cela demande du temps et que la désignation d'un correspondant permanent qui deviendra ensuite personne ressource pour les autres personnes de l'organisation est indispensable.

Par ailleurs, il paraît opportun de découper l'intervention en phases bien identifiées comprenant au moins une phase d'expérimentation avant la phase de généralisation. Enfin, si des remontées doivent être faites au CEREQ, les conditions de ces remontées doivent figurer dans le contrat.

#### *La prise en compte de l'origine des personnes à former.*

Si le monde de l'entreprise est relativement étranger aux personnes à former, il est indispensable d'introduire l'intervention par une "mise à niveau" qui pourra d'ailleurs se poursuivre progressivement tout au long du déroulement des étapes de la méthode. Cette introduction doit permettre aux différentes personnes de communiquer et de travailler à l'aide d'éléments communs et de mieux comprendre la teneur des entretiens en entreprise.

On se trouve en présence d'une double démarche, former les personnes à la méthode ETED

et en même temps les initier au monde de l'entreprise.

En ce qui concerne l'exemple de Rueil-Malmaison, nous avons fait porter cette initiation sur les points suivants :

- Définitions et grilles de lectures relatives :

- aux éléments constitutifs d'une situation de travail,
  - à la qualification,
  - aux compétences,
  - au professionnalisme,
  - à la compétitivité,
  - aux partenaires sociaux,
  - à la confrontation des systèmes de valeur.
- Approche succincte des grands équilibres économiques d'une entreprise,
  - Approche résumée des pratiques de gestion des ressources humaines,
  - Remise d'une bibliographie d'une dizaine d'ouvrages de base,
  - Approche résumée des pratiques de gestion des ressources humaines,
  - Remise d'une bibliographie d'une dizaine d'ouvrages de base dont ceux relatifs aux enjeux de l'analyse du travail et à l'ETED.

*Le déroulement des étapes de la méthode (voir tableau en annexe 1)*

En introduction au déroulement de la démarche, il a été nécessaire de bien expliciter la logique de la démarche, les concepts opératoires et le vocabulaire utilisé. Dans la phase de recherche où nous sommes, nous devons revenir fréquemment sur les définitions et la logique de la démarche pour faire le lien entre les différentes étapes. Dans ce paragraphe, nous aborderons les processus relatifs à l'étape de cadrage, aux premiers entretiens, et à la restitution des analyses, les autres étapes n'ayant pas encore été finalisées au moment de la rédaction de ces lignes.

Le cadrage : une première approche du tissu économique local.

Devant l'abondance des informations et l'étendue du champ d'investigation, il nous a paru nécessaire de faire l'inventaire des documents disponibles à la MIF, afin de partir d'éléments déjà connus de la personne en formation, puis de les enrichir par les éléments disponibles dans les autres lieux ressources afin de repérer les emplois qu'il importait d'étudier. Nous avons retenu quatre critères de choix : le niveau d'emploi, la catégorie d'emploi, les secteurs d'activité et la taille des entreprises à partir d'hypothèses explicitées ci-après :

### **Ciblage du niveau d'emploi**

Même s'ils ne constituent pas la majorité des demandeurs d'emplois répertoriés par l'ANPE, les jeunes de moins de 25 ans constituent une population dont le traitement est considéré comme important par la MIF et par la municipalité de Rueil.

Le travail préparatoire effectué avec les conseillères de la PAIO confirme que la majorité d'entre eux relèvent d'emplois de niveau V.



Par ailleurs, dans la catégorie des demandeurs d'emplois âgés de 25 à 49 ans, compte tenu de l'expérience de la MIF, on peut faire l'hypothèse qu'un bon nombre relève également de ce niveau d'emploi.

### **Ciblage de la catégorie d'emploi**

Compte tenu de l'importance des offres et des demandes d'emplois de type administratif, en provenance des quatre secteurs économiques, c'est sur ce type d'emploi qu'il paraît opportun de faire porter les premières investigations et de rechercher le premier ETED.

### **Ciblage de la catégorie d'entreprises**

Si l'on se réfère aux mouvements de restructuration et de requalification en cours dans les grandes entreprises, nous ne pensons pas que ce soit par hypothèse dans ce champ que l'on puisse mettre durablement à jour un ETED administratif de niveau V.

Par contre, les entreprises de 1 à 19 salariés semblent une cible à exploiter. Elles résistent à la crise mieux que les autres, les emplois administratifs qu'elles proposent doivent avoir des finalités assez proches quel que soit le secteur d'activité concerné.

### **Ciblage des secteurs d'activités (APE)**

L'étude réalisée en 1989 par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris à la demande de la municipalité a permis de repérer les codes APE qui comportaient le plus grand nombre d'entreprises de 1 à 19 salariés.

Nous avons établi les courbes relatives à ces codes APE en faisant apparaître sur une période de 10 ans :

- l'évolution du nombre des établissements,
- l'évolution du nombre des salariés,

Nous avons retenu un premier échantillon d'entreprises dont les tendances sur la période reflètent une certaine stabilité ou une tendance au développement.

Un tableau de synthèse a été réalisé pour matérialiser les cibles, les hypothèses de travail ont été précisées, puis validées par le commanditaire.

Au cours de cette phase de cadrage, la personne en formation a assuré une bonne partie du travail en incorporant ou en retraillant les statistiques disponibles.

Une partie importante de ce travail a été pour le consultant et la personne en formation d'éliminer un grand nombre d'informations pour ne retenir que celles qui ont paru pertinentes par rapport à la question posée.

Par ailleurs, il était important que le travail effectué puisse faire l'objet d'une actualisation périodique compatible avec les moyens informatiques disponibles à la MIF.

### **Entrer dans l'entreprise, réaliser les premiers entretiens**

Une fois le tableau de synthèse et les hypothèses de travail validés par le commanditaire, une première liste d'entreprises a été établie afin de planifier les entretiens.

Pour une personne connaissant fort peu l'entreprise, prendre un rendez-vous avec un

responsable, expliquer les raisons de son appel et vouloir également rencontrer un salarié titulaire de l'emploi observé n'est pas une chose facile.

La réalisation du guide d'entretien a été, pour la personne en formation, l'occasion de préparer un "argumentaire" de prise de rendez-vous téléphonique qui pourra ultérieurement servir aux autres personnes de la MIF.

Le guide d'entretien d'une page, a été réalisé à partir de la publication n°57 du CEREQ "La méthode ETED", et des exemples communiqués au consultant dans le cadre de la formation CEREQ/INRA. Il se compose de deux parties, l'une relative aux questions destinées au responsable du service ou au chef d'entreprise, l'autre relative aux questions destinées aux titulaires de l'emploi réservé.

Ce point est important, car ce document sera ultérieurement le premier outil commun à tous les membres de la MIF afin qu'ils pratiquent un mode de questionnement plus homogène ; ce sera également pour eux une première sensibilisation à l'utilisation de la méthode ETED.

Ensuite la personne en formation a pris les premiers rendez-vous ; il avait été convenu de choisir pour commencer des entreprises avec lesquelles elle avait déjà été en relation, ainsi les trois premiers entretiens ont eu lieu en "terrain connu".

Les deux premiers entretiens ont été entièrement conduits par le consultant en présence de la personne en formation, le troisième a été conduit par la personne en formation accompagnée par le consultant, les deux personnes prenant chaque fois en note les réponses aux questions. Chaque enquête comporte deux entretiens, l'un d'une demi-heure à trois quarts d'heure avec le chef d'entreprise (PME) et l'autre d'une heure à une heure trente avec un titulaire de l'emploi observé.

A la sortie de chaque entreprise, une discussion "à chaud" à propos des informations recueillies et des notes prises a lieu entre le consultant et la personne en formation.

A cette occasion, le consultant complète la "mise à niveau" en explicitant les termes techniques et en expliquant à quoi servent les documents et équipements rencontrés ; il fait le lien avec les définitions et les grilles de lectures présentées en introduction à la méthode. Ces échanges permettent également de sensibiliser la personne en formation aux modes de régulation culturelle propre à chaque entreprise, c'est une invitation à porter "un autre regard" sur le fonctionnement des organisations et sur leur évolution.

Les autres entretiens sont maintenant réalisés en autonomie totale par la personne en formation dans des entreprises qu'elle ne connaissait pas auparavant.

### Analyse restitution

Chaque entretien est retranscrit sur traitement de texte dans l'ordre chronologique de son déroulement, puis les informations de même nature sont replacées dans des paragraphes homogènes par simple déplacement des lignes ou blocs.

Depuis le troisième entretien, la personne en formation réalise elle-même les opérations. Une fois corrigés et validés par le consultant, les entretiens sont "banalisés" par souci de confidentialité et insérés dans un "recueil des entretiens". Ce recueil sera ultérieurement à la disposition de tous les membres de la MIF et s'enrichira du travail de chacun, constituant

ainsi une première mémoire "à l'état brut" des emplois observés à Rueil-Malmaison.

Le second travail est plus complexe, il s'agit d'une part d'analyser les entretiens selon la logique de la méthode ETED et d'autre part, de restituer cette analyse sous une forme aisément compréhensible par un non initié.

La difficulté à surmonter est d'éviter la confusion entre logique d'analyse et logique de présentation, il convient donc de bien comprendre et de pouvoir expliquer clairement à la personne en formation pourquoi elle fait tel ou tel traitement et quels sont les résultats pratiques attendus.

Il est à noter que l'ordre de traitement n'est pas l'ordre de présentation des résultats ; celui-ci doit répondre à un souci d'opérationnalité pour l'utilisateur ; à cette occasion, les questions pratiques relatives au cumul des situations individuelles pour arriver à l'ETED commencent à être abordées.

Le consultant a proposé de restituer les situations individuelles sous forme d'une monographie pour chaque entreprise visitée, en adoptant un système de fiches. En haut de chaque fiche figure la définition de la rubrique concernée. le compte-rendu d'entretien est joint en annexe. Ultérieurement, le cumul des situations individuelles formalisera le contenu de l'ETED et enrichira les rubriques : variabilité, élasticité, aspect composite de l'emploi, tendances d'évolution et filiations de compétences.

Cette façon de procéder doit permettre au consultant et à la personne en formation de progresser depuis les travaux les plus simples vers ceux qui sont les plus complexes. De plus, les collaborateurs de la MIF pourront ainsi consulter au choix le recueil des entretiens, les monographies des situations individuelles ou celles relatives à l'ETED et s'en inspirer pour leurs propres démarches.

Deux réunions d'explication et de validation des premiers résultats ont eu lieu avec deux groupes pilotes partenaires de la MIF dans la mise en place de l'Observatoire des Emplois, le groupe "Institutionnels" et le groupe "Formation-Recrutement-Intérim".

### **Les premiers résultats obtenus**

Au plan de la méthode, la personne en formation de la MIF de Rueil-Malmaison est maintenant dotée :

- d'une procédure d'échantillonnage et de cadrage relativement simple et suffisamment fiable pour établir des hypothèses de travail par rapport à une question posée.
- d'un argumentaire pour la prise de rendez-vous auprès des chefs d'entreprise,
- d'un guide en deux parties qui permet de mener les entretiens avec les chefs d'entreprise, les responsables hiérarchiques et les titulaires de l'emploi observé,
- d'une formalisation de la restitution des entretiens, encore en cours d'élaboration, qui en permettra la consultation sous forme :

- . de recueil des entretiens
  - . de monographies analytiques des emplois observés pour chaque entreprise rencontrée
  - . de monographies descriptives d'ETED, résultat du cumul des situations individuelles,
- d'une approche pédagogique du transfert de la méthode, en cours de formalisation.

## Conclusion

En l'état actuel de l'avancement des travaux en cours à Rueil-Malmaison, nous avons fait la synthèse du processus de transfert dans le tableau en annexe.

A notre avis, les points clés sont relatifs à l'échantillonnage, au rôle de la personne en formation et à celui du consultant.

L'échantillonnage a demandé un important travail de recherche relatif à l'environnement économique et social de Rueil-Malmaison, en amont de l'étude des situations de travail. Les critères traditionnels étaient trop imprécis ou trop généraux, il a fallu identifier des critères pertinents non donnés d'avance à partir des informations documentaires disponibles.

Un second point-clé est d'avoir pu mettre en place un dispositif de formation-action avec la personne en formation de la MIF, et d'avoir disposé de l'amplitude nécessaire (10 mois) pour que les deux premières phases des travaux à accomplir aient pu s'intégrer dans le fonctionnement normal de la MIF. Cette amplitude, qu'il ne faut pas confondre avec la durée effective d'intervention du consultant, a permis de rendre autonome la personne en formation vis-à-vis des démarches de base, prise de rendez-vous, pilotage et restitution des entretiens.

Un troisième point-clé concerne le rôle du consultant dont le travail a été principalement de négocier le contrat en terme de transfert et de structurer la progression pédagogique au fur et à mesure de l'avancement des travaux, selon des principes simples mais appliqués rigoureusement et articulés aux étapes de la méthode. Ces principes sont les suivants :

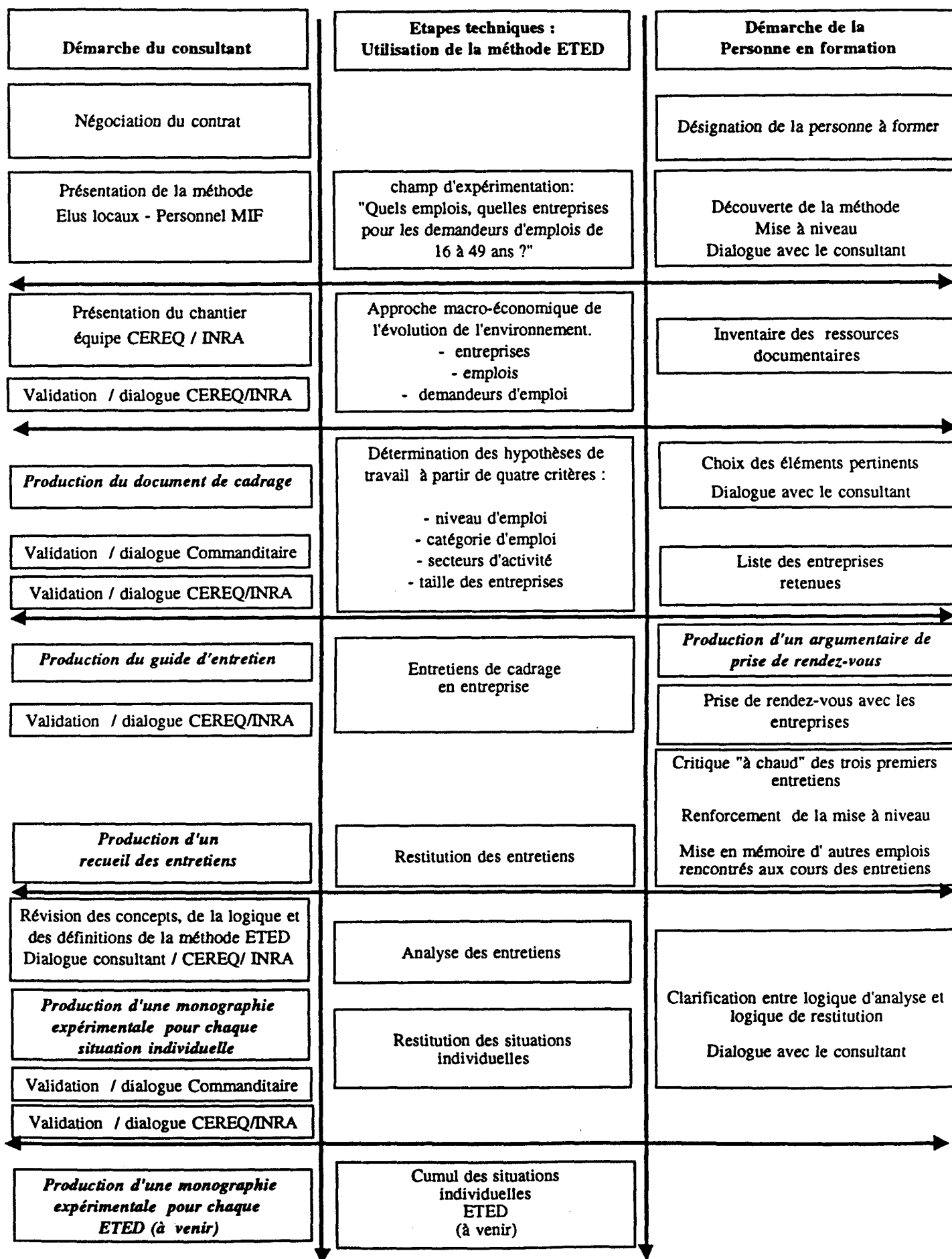
- positionner la personne en formation comme acteur principal de la démarche de formation-action,
- utiliser d'abord les ressources les plus proches et les moins coûteuses,
- partir du connu de la personne en formation avant d'aller vers le moins connu,
- partir du plus simple avant d'aller vers le plus complexe,
- tenir une chronologie de l'avancement des travaux,
- formaliser dans des documents spécifiques les résultats obtenus à l'issue de chaque étape,
- structurer la présentation des documents en fonction des étapes suivantes de la méthode et d'un accès possible pour d'autres utilisateurs,
- faire valider les résultats de chaque étape par le commanditaire,
- intégrer la mise à niveau de la personne en formation tout au long de la démarche.

Cet accompagnement est pour le consultant l'occasion de confirmer sa propre compréhension de la démarche et des concepts ETED, de cerner ce qui était donné et ce qui était à construire, de découvrir les phases clés du transfert et l'opportunité de produire des supports adaptés à but pédagogique, de concevoir des documents et de formaliser des procédures adaptées au contexte de la MIF et à la personne en formation.

Cette partie du travail n'a pu aboutir à rendre les concepts opératoires que grâce au dialogue permanent entre la personne en formation et le consultant, entre le consultant et l'équipe CEREQ/INRA.

Cette expérience permettra probablement de définir des modes de transfert relativement rapides, adaptés à des utilisateurs qui ne sont pas nécessairement des analystes du travail.

## Annexe 1 - Déroulement de l'opération



---

# ***POINT DE VUE***

---

---

James RAULT

Chargé de mission auprès du  
Président des C.P.C., responsable de  
la formation des inspecteurs  
stagiaires de l'enseignement  
technique (centre Condorcet)

## L'INTERET DE "ETED" DANS L'ELABORATION DES DIPLOMES A L'EDUCATION NATIONALE

### 1 - L'élaboration des diplômes

**U**ne brève analyse peut être faite pour expliquer l'évolution des méthodes d'élaboration ; historiquement la présentation des diplômes correspondait à un inventaire de savoirs disciplinaires. Ces "programmes disciplinaires" étaient associés en fonction de la nature des diplômes (tertiaire, industriel... CAP, BP...). C'était donc la discipline qui était "moteur" ou "entrée" pour ne pas dire le référent. La démarche principale était : que doit-il savoir ? Il n'y avait pas d'étude ou d'analyse d'emploi, tout au plus une ou deux phrases finalisant l'activité. Progressivement, en relation avec les publications du RFE du Céreq, des analyses d'emploi ont été réalisées. Depuis 1984 une démarche plus rigoureuse est mise en oeuvre :

- l'élaboration d'un dossier d'opportunité : c'est une analyse de la branche professionnelle en articulation avec l'emploi visé ; en termes de gestion de main-d'oeuvre, de qualification, de formation. Elle permet de saisir les données du secteur professionnel considéré, afin de traiter l'opportunité de la création ou de l'actualisation du diplôme.

- l'élaboration d'un référentiel d'activités professionnelles : c'est une analyse des activités développées par le titulaire de l'emploi, en termes de :

- fonctions, tâches
- conditions de réalisation (ressources, relations, procédés, environnement...)
- résultats attendus

- L'élaboration d'un référentiel de certification (appelé autrefois diplôme) : c'est l'inventaire des compétences à évaluer, certifier. Celles-ci sont décrites en termes de savoirs : savoirs comportementaux, savoir-faire, savoirs associés.

### 2 - L'intégration d'ETED

Lors des deux derniers volets (référentiels d'activités et référentiel de certification) les



*partenaires sociaux ont une démarche essentiellement construite autour du travail prescrit. L'utilisation d'ETED répondra à deux "soucis" :*

- *produire un ensemble de données utilisables dans nos propres démarches d'analyse (pondération ? renforcement ? référent ?...). Les éléments de cadrage, de processus de base, de chaîne de travail... sont des informations traitables dans nos groupes de projet.*
- *faire entrer dans nos travaux la dimension travail réel permettant d'identifier les points d'ancrage (ce qui font les TE, avec qui, comment, avec quels savoirs...). C'est donc un élément d'objectivation, une lecture plus "rationnelle" de l'emploi.*

*Deux points majeurs de la méthode nous semblent utilisables rapidement ; le tableau des démarches et les savoirs associés. Ces éléments se retrouvent assez directement dans le référentiel de certification.*

### **3 - Des pistes possibles**

*Pour l'immédiat, on peut penser à l'utilisation d'ETED comme outil d'enrichissement des démarches d'élaboration des diplômes. Mais d'autres pistes peuvent être explorées :*

- *Au moment où déconcentration et décentralisation sont de plus en plus proposées, on pourrait imaginer incorporer les éléments de **variabilité** des contextes locaux et régionaux, pour les prendre en compte dans les diplômes (variabilité des matières d'oeuvre, des ouvrages, des services, des procédés...).*
- *Les modes de formation professionnelle plaçant l'alternance comme "noyau", posent la problématique de la connaissance des situations de travail professionnalisantes (développant quelles compétences ?), ETED travaillant sur les articulations entre contenus de travail et compétence pourrait là aussi trouver un champ de développement.*
- *La mise en place de la validation des acquis professionnels fait également émerger le couple "travail/compétences". C'est en effet l'énoncé des situations de travail effectuées qui est source d'attributions des dispenses ultérieures d'épreuves ou unités*

*Voilà des chantiers où la méthode pourra s'éprouver. Nous expérimenterons pour notre part, sur deux ou trois filières, les démarches et produits ETED.*

---

# **CHAPITRE IV**

**Pistes  
d'approfondissement**

---

---

Nicole MANDON

Chargée d'études au CEREQ  
et GIP Mutations Industrielles, Paris

## QUELQUES PROJETS D'EXPERIMENTATION COMPLEMENTAIRES

Au point où nous en sommes, le bilan globalement positif incite à poursuivre. En effet les apports méthodologiques sont indéniables et permettent des applications immédiates. A ce stade de développement de la méthode deux comportements apparemment contradictoires semblent aller de soi, l'un stabilisant et formalisant au maximum les notions et les modes de mise en oeuvre pour une diffusion et une démultiplication rapide, l'autre, que nous ne pouvons ignorer en tant que chercheur, est de pointer les approfondissements et perfectionnements qui pourraient confirmer, affiner les notions et concepts et élargir les applications et exploitations possibles. Les échanges entretenus au sein du réseau ETED permettent de cumuler ces deux comportements.

### 1 - Les notions de base

#### 1.1 - La notion de compétences

La notion de compétences proposée semble bien correspondre à un niveau pertinent d'analyse offrant des éléments d'information et de connaissance utiles pour guider la réflexion et l'action des gestionnaires aux niveaux collectif et individuel : aide à la réflexion sur l'organisation du travail par exemple, aide en matière de formation ou encore d'orientation individuelle. Notre proposition ici est de suivre les différentes actions engagées sur le terrain avec un double objectif :

- dans la mesure où la pertinence du contenu présenté et de la formalisation est confirmée, stabiliser notre mode d'écriture analytique en particulier des démarches et des savoirs en action soit notre "grammaire"
- grâce à ce mode d'écriture stabilisé, la voie est ouverte à la capitalisation de la connaissance des emplois, à la comparaison...à condition toutefois que soit maîtrisée l'unité emploi étudiée.

## 1.2 - L'emploi-type ETED

### *1.2.1- La robustesse de l'unité ETED*

L'emploi-type ETED est une unité emploi regroupant un ensemble de situations individuelles selon des critères stricts. Cet exercice de regroupement a été relativement peu pratiqué par rapport au nombre de chantiers ayant à ce jour appliqué la méthode ETED. Il nous faut donc assurer cet exercice, par la pratique, de façon à confirmer la robustesse de la maille ETED quels que soient les emplois ou les situations.

Cette unité emploi, considérée comme un espace pouvant être occupé de façon variable et lui-même en évolution, correspond à une conception novatrice (par opposition aux regroupements considérant les hommes comme étant substituables à l'intérieur de cet espace), mais cohérente avec les principes d'organisation qualifiante, de potentiels individuels, d'élargissement de la mobilité professionnelle...et c'est probablement la raison pour laquelle elle reçoit un écho favorable de la part des gestionnaires en ressources humaines confrontés à la mise en place de ces nouveaux principes.

Cependant, pour être exploitée tout à fait, cette notion demande encore des investissements conceptuels et expérimentaux. Nous proposons ci-après quelques angles d'approfondissements complémentaires.

### *1.2.2 - La progression professionnelle dans l'espace ETED*

Un recensement des différentes occupations de l'espace ETED, par différents titulaires à un moment donné, et successivement par le même titulaire, un recensement des mobilités constatées, au sein d'un ETED et entre ETED, pourraient donner lieu à des spéculations en termes de cursus de développement de compétences. Il s'agit d'approcher la logique de progression de l'homme dans son activité professionnelle. L'homme qui oeuvre mobilise, de différentes façons, ce qu'il a appris, selon les situations auxquelles il est confronté. Et sa compétence est là, dans son savoir mobiliser ses connaissances et savoir faire dans une situation donnée. Cette mobilisation s'inscrivant dans sa mémoire où s'inscrit "une situation de plus rencontrée". Et ainsi va la progression de ses connaissances, de son savoir faire (les connaissances peuvent aussi être acquises par la pratique).

La manière dont nous analysons l'activité, en mettant à plat les données prises en compte et les finalités visées par le titulaire, en nous permettant de percevoir des blocs cohérents d'activité, d'en percevoir la complexité, nous permet d'explorer la logique de progression de l'activité en soi, de façon relativement indépendante des deux grandes références d'étalonnage que sont les niveaux de formation d'une part et les classifications d'autre part.

Nous faisons l'hypothèse que cette exploration offrirait des repères pour ces deux derniers registres qui, de leur côté cherchent à se renouveler. Chacun ayant ses propres principes de hiérarchisation, l'un fondé sur l'articulation des diplômes, l'autre essentiellement sur un système de repères négociés.

Et pour passer dans la pratique sociale l'unité ETED doit être traduite dans les codes reconnus par les acteurs. Ainsi, à la manière d'un effet boomerang, elle offre de nouveaux repères qui sont à traduire et à normaliser par la pratique sociale pour être elle-même exploitée, utilisée. Nous devons, comme pour tout objet technique, reconnaître son existence à travers l'appropriation sociale qui en sera faite.

En ce qui concerne notre propre champ de compétences, il s'agit pour nous d'aller plus avant dans l'exploration et la mise en évidence de cette logique de constitution d'emplois particuliers et de mobilité au sein de l'espace ETED, logique sur laquelle pourraient s'appuyer de nouveaux critères négociés de classification ou de progression qualifiante voire diplômante lorsqu'associée à une démarche de formation qualifiante.

### *1.2.3 - Relations, communication, coopération*

D'une façon générale il est constaté que la cohésion du collectif de travail est de plus en plus prise en charge au niveau de chaque individu et, par rapport au fonctionnement traditionnel, relativement moins par les circuits administratifs et hiérarchiques. Ce fait est, bien sûr, significatif pour les compétences mises en oeuvre, mais également pour le fondement même de la cohésion, de la solidarité du collectif de travail. Les relations d'échanges, de collaboration en particulier, impliquent estime réciproque ou forme de reconnaissance, et un minimum de savoirs communs ou de références professionnelles communes permettant la communication. Il y aurait de proche en proche recouvrement des savoirs et des informations pour que l'ensemble du collectif fonctionne. Ceci suppose, dans la pratique, une nécessaire co-présence relativement continue ou imbriquée des acteurs assurant des noeuds de cohésion.

On voit tout l'intérêt d'une meilleure compréhension du fondement de la complémentarité entre les emplois, sur quelles compétences repose cette complémentarité, sur quelles conditions organisationnelles (et en particulier temporelles) ? Est-ce-que la pratique du temps partiel ne demande pas des précautions particulières pour maintenir un collectif solide ?

Un traitement plus poussé de l'aspect relationnel des emplois pourrait ainsi être envisagée dans les deux perspectives suivantes :

- quelles sont les compétences mises en oeuvre et les modalités de leur acquisition : apprentissages scolaires et situations de travail formatrices (appréciation des acquis par l'expérience dans ce domaine relationnel et de coopération) ?
- quelles sont les conditions organisationnelles nécessaires ou favorables au fonctionnement collectif, voir en particulier quel est l'impact des cycles inégaux de temps de travail entre les différents membres du collectif ?

### *1.2.4- Quantifier ETED*

Pour le moment la méthode a été appliquée dans ses principes d'analyse qualitative. Il serait souhaitable maintenant de suivre tout chantier effectuant l'étape préconisée consistant à

affecter les personnes et emplois particuliers dans les ETED discernés et à établir le portrait démographique des ETED. Ce dernier est indispensable pour engager, sur un ensemble d'emplois relativement large, une gestion anticipée. Dans l'immédiat, cet exercice, que nous pourrions probablement suivre à l'INRA étant donné l'exhaustivité de l'analyse menée, nous permettrait de mesurer l'écart entre les unités traitées habituellement, fondées sur des repères classiques et l'unité ETED. Est-il possible ou non d'établir une correspondance ? Comment les repères classiques de niveau, de complexité, d'autonomie, de responsabilité sont-ils traduits ?

## **2 - Prendre en compte la spécialité ou le domaine d'application particulier**

La tentation est grande, lors du recensement et de l'analyse des emplois dans une entreprise, "d'entrer" par les spécialités et c'est le choix fait par de nombreux organismes en particulier scientifiques. L'on est alors confronté à la nécessité d'élaborer une taxonomie ou une liste, pertinente pour tous les emplois quant au niveau de subdivision à retenir, se révèle difficile à établir et les listes existantes sont souvent hétérogènes de ce point de vue. Une telle liste, sauf à s'en tenir à des intitulés très généraux, est à renouveler fréquemment de par l'évolution des sciences et des techniques de plus dans les organismes scientifiques la liste est fort longue et difficilement maniable. Une spécialité est en elle-même fluctuante, évolutive, elle se transforme au fur et à mesure que progresse la connaissance en son propre domaine, une spécialité en annonce une autre (évolution des sciences et des techniques). De plus la pratique montre qu'il y a souvent un flottement pour les auteurs, entre une compréhension de la spécialité liée à l'activité, soit au domaine d'application particulier, et une compréhension de la spécialité comme champ disciplinaire lié à l'acquis de la personne.

Notre choix consiste à aborder les emplois selon une entrée plus générique : l'ETED distingué selon son rôle socio-productif (positionnement dans le système socio-productif soit la phase d'action productive qui lui revient, son rôle social d'interface et sa finalité globale). La spécialité se surimpose ou apporte une couleur aux descriptifs obtenus. Elle est considérée à travers le domaine d'application particulier du titulaire d'emploi. Nous nous proposons, à partir du chantier INRA qui pose cette question de façon aiguë puisque la majorité des emplois sont des emplois de scientifiques, un mode de prise en compte des spécialités qui pourrait être généralisé y compris aux emplois administratifs. Notre objectif, à partir de cette proposition est : d'approcher les compétences particulières mises en oeuvre, d'être en mesure de suivre l'évolution des emplois pour cet aspect, de repérer les lignes de différenciation qui pèsent sur les mobilités. Probablement ambitieux, ce programme est ébauché, il en sera rendu compte dans une prochaine publication. Une réflexion sur ce thème est également engagé au sein du réseau ETED.

## **3 - La mise en oeuvre et les acteurs**

La méthode ETED propose des étapes bien définies pour réaliser l'analyse des emplois : cadrage, échantillonnage, enquête par entretiens individuels, animation de groupes de TE, phases de validation..., les acteurs à impliquer sont désignés, la composition du groupe de projet à mettre en place dès le départ est préconisée ainsi que le choix, fondé sur des

principes d'échantillonnage, des personnes à interviewer en individuel et en groupe. Cependant, il est un versant du processus que représente une opération d'analyse des emplois, qui nécessite des modalités justes, sous peine de remettre en cause l'ensemble de l'opération. Il s'agit de maîtriser les différents moments de communication de l'opération au sein de l'entreprise. Si l'analyste est souvent coauteur des présentations adressées aux responsables qui vont être interviewés pour le cadrage ou comme responsables d'unités enquêtées, il est en général absent de l'information faite aux partenaires lors du lancement de l'opération, information inscrite dans les procédures habituelles propres au fonctionnement de l'entreprise. Il est ainsi, différents moments de l'opération, où il doit passer le relais aux acteurs de l'entreprise. Soulignons un moment fort délicat correspondant à la présentation des premiers résultats.

En nous mettant dans la situation d'une opération large (touchant un grand nombre de personnes et d'emplois), les premiers résultats correspondent aux trames descriptives d'ETED identifiés, que l'on veut soumettre et compléter auprès d'un groupe élargi de titulaires d'emplois. Il faut donc mobiliser la hiérarchie et les titulaires eux-mêmes. Bien que les résultats ne soient pas, à ce moment là, considérés comme définitifs, ils sont lus par des personnes qui en seront utilisateurs. La forme donnée doit dès ce moment là tenir compte du langage opérationnel et de diffusion auquel il est nécessaire d'aboutir. C'est aussi le moment délicat qui va convaincre de la pertinence de l'opération, de son sérieux. C'est le premier pas, mais irréversible, de l'appropriation des résultats au sein de l'entreprise. Pour l'analyste c'est à la fois le moment d'un complément d'information, d'un test de validation, d'une épreuve de reconnaissance et d'acceptation de ses résultats.

J'ai ciblé ce moment particulièrement critique, en fait, la mise en oeuvre des différentes étapes est en large part relayée par l'entreprise et présente des incidences fortes sur la réussite d'ensemble de l'opération. Il nous faut donc considérer tout ce versant de l'opération qui nécessite une démarche de conduite de projet à établir certes en rapport avec les particularités de chaque terrain mais aussi en cohérence avec l'esprit méthodologique adopté pour l'analyse des emplois proprement dite. Pour établir ce lien étroit entre l'analyse proprement dite et la mise en oeuvre de l'opération dans son ensemble, l'analyste se doit d'énoncer des principes précis clarifiant ses attentes quant aux conditions minimales qui lui semblent nécessaires relativement à ses choix méthodologiques.

Quelques articles éclairent des points de mise en oeuvre (Jean-François BONAMI, Jean-François JAGU, Michel ROUSSEAU). Pour notre part nous nous proposons d'avancer sur ce thème en bénéficiant du chantier INRA dont l'ampleur aurait justifié la clarification a priori des principes de mise en oeuvre. Les modalités se sont définies chemin faisant, avec parfois des erreurs, mais en tout cas la démonstration a été faite de la nécessité d'un complément méthodologique sur ces aspects qui correspondent en quelque sorte au relais entre l'analyste et l'entreprise. Nous nous efforcerons d'énoncer, en fin de chantier quelques principes de base qui se sont révélés nécessaires, éventuellement par défaut, au cours de l'opération.

---

**POINT DE VUE**

---



Olivier MARECHAU

Chercheur au GIP Mutations  
Industrielles, Paris

**LA DEMARCHE ETED  
OU  
LA CONSTRUCTION D'UN  
OBJET SCIENTIFIQUE  
AU CONTACT DU TERRAIN**

**Point de vue  
d'un observateur extérieur**

*Des analystes de l'emploi, inscrits dans des démarches propres d'intervention, ont suivi un parcours de formation-action mettant en perspective leurs pratiques et leurs questionnements.*

*Les contributions regroupées dans cet ouvrage reflètent leurs cheminements individuels. Elles renvoient aussi, dans une économie de l'échange pédagogique marqué par des apports réguliers et croisés des "formants" et des "formés", à la constitution progressive des notions centrales de la démarche à partir des situations d'intervention.*

*Pragmatique par nature, l'approche adoptée par Nicole Mandon revient à éprouver la solidité des éléments de base de la démarche (savoirs en action, plage de l'emploi, variabilité, élasticité, regroupement...) dans un rapport dialectique avec le terrain pour les rendre plus fiables scientifiquement et plus opératoires.*

*Ce pari de la recherche appliquée repose sur une proximité forte avec le terrain, susceptible de renouveler et/ou de renforcer les paradigmes de recherche tout en favorisant leur opérationnalisation.*

*Ce principe d'échange, s'il aide à la structuration des objets de recherche, les interroge aussi et induit un déplacement des points de vue des intervenants.*

*Deux finalités cohabitent, si l'on considère les modalités de recours à la méthode :*

- *l'analyse et le classement d'un grand nombre d'emplois dans une même structure institutionnelle (entreprises, organismes publics, collectivités locales....) par leurs directions centrales afin de développer des outils de gestion de l'emploi permettant de construire une vision anticipée des emplois requis ;*
- *la réponse à des questions ponctuelles (recrutement, mobilités professionnelles, aide à la conception d'actions de formation...) propres à un nombre limité d'emplois dans une même entreprise qui rapproche la démarche des outils de gestion destinés à des opérationnels.*

*C'est en premier lieu par rapport à cette seconde modalité que se positionnent les actuels praticiens : responsables d'établissements industriels, cabinets conseils et centres de formation qui sont leurs partenaires locaux.*

*Cette utilisation s'accompagne de leur part d'une prise de distance vis-à-vis de l'"orthodoxie" proposée (s'agit-il de convoquer systématiquement l'ensemble des outils disponibles ; peut-on adapter et mettre en oeuvre, dans un premier temps, ce qui est directement appropriable par les acteurs de terrain ? Comment les concepts appréhendés, tels la variabilité, la plage de l'emploi, son rôle socio-productif s'articulent-ils et résistent-ils aux situations concrètes rencontrées... ?). Cette résistance du terrain renvoie aux processus d'itération, d'expérimentation et de tâtonnements décrits plus haut.*

*La spécificité de la démarche se construit au contact de ses acteurs : il ne s'agit pas d'imposer une nouvelle doctrine de gestion des ressources humaines en lieu et place éventuels des dogmes en usage dans l'administration du personnel, mais de s'appuyer sur les modalités d'appropriation de l'outil technique par ses utilisateurs afin de le rendre le plus efficace possible.*

*Les dimensions centrales apparues au cours des formations réalisées et des expériences menées permettent de repérer aujourd'hui deux axes de développement de la méthode :*

- *la construction d'un outil opératoire de gestion des compétences qui, dans les situations de changement que connaissent les organisations aujourd'hui, permet de relier les dimensions individuelles et les dimensions collectives de l'activité productive et de l'emploi ;*
- *le passage d'un outil centré sur le tertiaire à une extension dans le champs des emplois du monde industriel (opérateur dans les industries de process, mécatronicien, monteur...)*

*Les tentatives de regroupement en emplois-types confirment le rapprochement qui s'opère entre ces deux mondes (industriel et tertiaire) du point de vue de l'analyse de l'activité. Comme le rappelle Yves Lichtenberger, les notions d'autonomie dans le travail, de relations de service dans les rapports avec l'environnement du poste et de compétence dont l'efficacité dépendrait de la capacité des individus à la mettre en oeuvre et non pas de celle de l'organisateur à décider de la façon dont elle doit être mobilisée, s'imposent en effet avec la même prégnance dans les deux cas.*

*La diversité des emplois analysés et la similitude des questions qui se posent (pourquoi le regroupement des emplois est-il encore difficile à réaliser, de quelle(s) manière(s) peut-on progresser dans ce domaine ; comment lier, à partir de la définition du rôle socio-productif, la progression de l'individu dans son emploi et celle de l'organisation vis-à-vis des tâches et des finalités qui sont assignées à cette dernière ... ?) contribuent de manière sensible à la réflexion générale sur la dynamique des qualifications et des compétences.*

*Les avancées réalisées à travers les procédures de certification des utilisateurs par le CEREQ*

*aboutissent à une capitalisation des acquis et à la stabilisation des concepts de base (la "grammaire" de la démarche). Ces premiers résultats doivent pouvoir continuer à être mobilisés dans un processus renouvelé de transferts de connaissance entre la recherche et les entreprises.*

*La démarche proposée par Nicole MANDON permet de renforcer les pratiques de coopération entre entreprise et recherche, travail qui s'inscrit dans l'activité du GIP M.I<sup>1</sup> . dont l'objectif est de favoriser les coopérations entre des centres de recherche, dont le CEREQ, et ses adhérents.*

---

<sup>1</sup> Le GIP M.I. est un groupement de recherche en sciences sociales, associant des entreprises (EDF-GDF, France-Télécom, Péchiney, R.A.T.P, Renault SA, Rhône-Poulenc, Snecma, Thomson SA) ; des départements ministériels (le Département "Emploi, Technologie, Travail, Economie du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ; la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du Ministère du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ; la Direction générale des stratégies industrielles au Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur) ; le CNRS, l'Agence Nationale pour l'Emploi et le CRMSI (Centre de Recherche sur les Mutations des Sociétés Industrielles sur l'analyse des mutations dans les sociétés industrielles).

---

# **CONCLUSION**

---

Yves LICHTENBERGER

Directeur du Centre d'Etudes et de  
Recherches sur les Qualifications

## ORIGINALITE ET PERSPECTIVES DE LA METHODE

J'aimerais reprendre en conclusion, à la lumière de ce qui a été dit aujourd'hui, un certain nombre de questions qu'Eric VERDIER avait posées en introduction et que nous nous posons par rapport à la méthode. Mais tout d'abord j'aimerais me réjouir de la qualité de cette journée. S'il est assez courant qu'un chercheur parle devant un vaste auditoire, il est assez rare qu'il ait l'occasion de parler devant autant de partenaires. Nicole MANDON le soulignait, la plupart des gens qui sont ici se sont engagés dans la méthode ETED comme producteurs. C'est une gigantesque réunion de travail commune à laquelle Nicole MANDON nous a conviés et je l'en remercie. Le nombre de présents aujourd'hui est un signe de la qualité de son travail. Le CEREQ et l'INRA peuvent être fiers d'y avoir contribué.

Alors faut-il se demander si le travail mérite d'être poursuivi ? Répondons plutôt à une question plus simple et peut-être plus exigeante : faisons-nous bien notre travail ? C'est la question de Monsieur GROSCLAUDE tout à l'heure : si nous développons une méthode, alors il faut s'interroger sur les limites de cette méthode parce qu'on ne saura bien à quoi elle sert, que si on peut aussi dire avec précision à quoi elle ne sert pas. Notre exigence dans la mise en oeuvre de cette méthode doit nous amener à la spécifier en tenant compte de tout ce que nous savons au CEREQ.

Beaucoup des interrogations sur la méthode tournaient autour de sa transférabilité. Cela pose à la fois une question sur sa nature c'est-à-dire sur son champ de pertinence et sur les moyens de cette transférabilité. Il y a un an ou deux, on se posait la question de savoir si la méthode pouvait être mise en oeuvre par d'autres personnes que l'auteur. Finalement, soit il faut un magicien et il n'y a que le magicien qui réussit, soit ça marche avec tout le monde mais ça ne marche qu'une fois, on ne sait plus recommencer.

Avec cette méthode, il se passe quelque chose, les débats de ce matin étaient éclairants : on voit des faits et des capacités qu'on ne repère pas autrement : le caractère personnel des emplois, leurs variabilités individuelles, etc... De plus, la méthode marche avec des utilisateurs différents. Il est donc possible de se l'approprier. Voilà un premier pas franchi, qui est tout à fait encourageant.

Un deuxième type de question était : ça marche à l'INRA, cela peut-il marcher dans d'autres entreprises ? Ou plus exactement si l'on applique cette méthode dans d'autres entreprises, produira-t-elle des savoirs particuliers à chaque entreprise ? Ou bien en tirera-t-on un savoir commun transversal à plusieurs entreprises, que ce soit à un niveau inter-professionnel ou que ce soit à un niveau sectoriel ? Par exemple puisqu'on a travaillé dans une entreprise de recherche, passer à une deuxième entreprise de recherche va-t-il nous permettre de valider plus largement les résultats obtenus ou bien aboutirons-nous à un regroupement tout à fait différent des tâches en emplois ? On sent bien que la méthode cerne quelque chose de nouveau qui est mal repéré par les approches traditionnelles de dénomination des emplois. Pendant longtemps gérer des ressources humaines et être efficace en les gérant c'était d'abord les standardiser, et les rendre substituables. Le contenu de la qualification, et même le repérage des compétences était d'abord défini par son mode d'acquisition, que l'acquisition soit déterminée soit par la formation suivie soit par l'expérience acquise ; et puis on passe à un autre paradigme qui met plus l'accent sur la mise en oeuvre de ces compétences : gérer des ressources humaines, c'est tirer profit des modes d'appropriation individuels des contraintes collectives d'un emploi. Alors, bien sur, il faut savoir repérer et lire tout autre chose dans la définition de l'emploi que ce qu'on avait besoin d'y lire avant. Cela amène à s'interroger sur ce qui peut, dans ce nouveau contexte, faire consensus dans un groupe pour construire un vocabulaire et un langage commun. Cela amène en même temps à s'interroger sur ce qui, dans un tel consensus, est dans un rapport d'objectivité avec le réel ou ce qui n'est que le simple résultat d'un processus d'objectivation entre les acteurs. Parce qu'on a toujours trois approches du caractère objectif du réel, Vincent MERLE y faisait allusion tout à l'heure. Il y a d'abord celle de l'acteur : devient réel ce à quoi tout le monde croit ensemble ; le débat, le dialogue y est un outil essentiel de construction de la convergence des efforts et donc d'efficacité. Mais le réel objectif importe peu, c'est tout le dialogue ancien entre Platon et les sophistes et peut-être aussi le dialogue que les conventionnalistes réintroduisent aujourd'hui. Peu importe finalement le rapport au réel, ce qui importe est que ça marche, et pour cela qu'une vision commune du réel fasse converger la mobilisation de plusieurs acteurs. Et en fait ça ne marche pas tant qu'il reste un acteur qui vient dire : ça n'est pas comme ça, et qui propose une autre argumentation. Pour autant le rapport au réel n'est quand même pas complètement absent de cette construction, mais si tout le monde se trompe ensemble, on s'accorde sur une vision poussée plus confortable. On retrouve souvent ce processus dans l'élaboration de grille de classification d'entreprise : les procédures d'une construction pas à pas de consensus l'emportent sur l'analyse du travail réel. Beaucoup ont évoqué la douceur de la méthode ETED, justement parce que permettant à chacun de s'exprimer, elle créait du consensus. Michel ROUSSEAU disait "la méthode c'est dialogue, dialogue, dialogue." Est-ce que la méthode se réduit aux effets que produit le dialogue dans une situation de perte de repères et de besoin de reconstruire le langage commun ? Ou va-t-elle au-delà ?

La seconde approche, c'est la réduction disciplinaire qu'évoquait Vincent MERLE, où on a des outils qui sont bien affûtés et permettent d'avoir une approche structurée et référée du réel. Cette approche n'est pas privilégiée ici, non pas qu'elle soit à rejeter, mais elle est mal appropriée dans les périodes de changement de paradigme dans lesquelles nous sommes.

Alors, on est un peu contraint au troisième type d'approche de l'objectivité qui est celle de l'empirisme raisonné. Mais l'empirisme conduit souvent à tourner en rond. Une fois constaté un certain nombre de choses, on établit des règles et puis il faut s'y conformer. Mais bien

raisonné, l'empirisme peut être aussi, comme Nicole MANDON en fait le pari, un mouvement en spirale qui permet d'acquérir une connaissance stable sur les processus d'évolution des emplois et à partir de là, de franchir un pas de plus dans l'élaboration d'outils de gestion ou d'organisation du travail.

Cela m'amène au type de questions posées sur la transférabilité de la méthode, et surtout sur sa transférabilité entre entreprises. Je serai moins porté que certains à mettre l'accent sur la difficulté de transférer une méthode essentiellement mise au point dans le secteur tertiaire vers le secteur industriel.

De plus en plus de secteurs industriels mettent l'accent sur des dimensions qui semblaient caractéristiques des secteurs tertiaires : une plus grande autonomie, une attention au service rendu et surtout ces formes de compétence dont l'efficacité dépend plus de la capacité des individus à les mettre en oeuvre que de la capacité de l'organisateur à bien décider de la façon dont elles doivent opérer. C'est là qu'il faut chercher la distinction plus fondamentale par rapport à laquelle la méthode ETED s'avère plus pertinente.

Peut-être qu'une des caractéristiques du chantier INRA, et aussi d'un ensemble des démarches qui ont été évoquées, réside dans le fait qu'on part d'un stock d'emplois déjà décidés, qu'on connaît les individus qui les occupent et qu'on a alors à se centrer sur la façon dont ils évoluent. Dans ces contextes, on est naturellement plus attentif aux lignes de force d'évolution de ces emplois qu'à la manière d'en définir les enveloppes. Les enveloppes y apparaissent comme l'élément le plus fluide, subissant un maniement activé par les individus eux-mêmes. La méthode est bien appropriée à ces situations en ce qu'elle repère et permet de tenir compte de 9/10ème, au lieu d'1/10ème disait Nicole MANDON, des compétences mises en oeuvre, qui sont autant de capacités dont l'entreprise peut tirer profit. La méthode sert aussi les individus qui ont intérêt à ce que l'entreprise valorise leurs propres savoirs, pour les intégrer dans un collectif de travail.

Mais il y a des moments où les enveloppes se figent et où les enveloppes sont nécessairement figées ; un peu comme lorsque vous prenez une photo de la réalité en mouvement, vous pouvez imaginer la suite et celle qui la précède, mais vous êtes quand même obligé de déclencher l'objectif à un moment donné. Les moments où les enveloppes se figent, c'est par exemple lors de décisions de recrutement. L'attention apportée par des méthodes comme ETED permet sans doute une meilleure qualité de la discussion d'embauche pour l'entreprise qui est amenée à lire autrement un curriculum vitae et à discuter avec l'interlocuteur sur ce qu'il a envie de faire. Elle permet aussi à l'individu d'interroger autrement l'entreprise sur les emplois, les évolutions et les potentialités qui lui seront offertes. Mais quand même, par définition si toutes ces évolutions pouvaient être prévisibles à ce moment-là, ce serait la négation même de la méthode et de ce que vous dit Nicole MANDON, l'emploi ne sera jamais ni ce qui a été décidé en commun ni ce qui a été prévu ou visé par les uns et les autres, et qu'il faut un mécanisme d'ajustement permanent. Les moments où les enveloppes se figent, ce sont aussi les moments où les entreprises sont en difficulté et se trouvent avec des temps très courts pour pouvoir changer et faire évoluer leurs ressources humaines. Certains d'entre vous en ont donné des exemples au travers de leurs discussions avec des chefs d'entreprises: "la méthode a bien mis en avant les compétences qu'il faudrait acquérir, mais le marché ne permettra pas de les recruter", "nous voyons bien qu'il faut qu'on fasse des

montres plus haut de gamme, mais notre personnel ne nous permettra pas de le faire". Bon ! donc il y a des moments où les enveloppes se figent. Et l'utilité de la méthode à ces moments là est de repérer des stabilités à travers le temps entre différentes entreprises pour faciliter les échanges passant via le marché du travail, elle n'est plus simplement inscrite dans cette relation presque duelle entre un individu et un organisateur particulier.

Certes la méthode a d'abord été utilisée pour optimiser les évolutions des individus dans une entreprise, mais j'ai été très intéressé par les autres champs qu'elle ouvrait en réponse à des questions sur la fabrication des diplômés et des référentiels d'emploi ou sur le bilan de compétence des individus.

Dernière interrogation enfin concernant la méthode ETED, et je m'en arrêterai là : on constate une évolution des modes de classification vers des classifications à critères classants qui soient pertinents à la fois du point de vue de la valorisation des individus et de celle des emplois occupés. Ce mode de classification renvoie au niveau de l'entreprise les discussions sur non pas la valeur intrinsèque d'un individu, mais sur les différences qu'il est légitime d'établir entre des individus travaillant côte à côte, à partir de critères reconnus légitimes. Ainsi on arrive au niveau de l'entreprise à établir des positions que l'on n'arrive plus à établir au niveau d'une branche. Il y a donc eu une décentralisation de ce point de vue et une perte de visibilité au niveau de marchés plus larges.

Cette décentralisation de processus de classification donne aussi une visibilité plus grande pour des modes de gestion prévisionnels de l'emploi pertinents. Il est plus important, lorsque l'on ne cherche pas simplement à mettre des gens dans des cases pré-établies, de savoir tout ce qu'ils ont fait en plus de ce qui était attendu d'eux et la manière dont ils ont mis en oeuvre leurs compétences que de simplement connaître la liste des emplois qu'ils ont exercés. Ce sont ces en-plus qu'il est utile de repérer pour savoir ce que chaque individu pourrait faire d'autre et donc pour avoir des individus évolutifs même avec un collectif de travail constant.

De ce fait la méthode ETED est d'une certaine manière un accompagnement de cette phase de morcellement des repères. Elle fournit une solution pertinente pour l'entreprise à la défaillance des systèmes de codification professionnelle nationaux. Peut-elle être aussi un outil de reconstruction de ces repères transversaux ? La réponse ne concerne certainement pas seulement la méthode ETED.



La méthode ETED - emploi-type étudié dans sa dynamique - propose un cadre d'analyse permettant d'appréhender et d'approfondir la connaissance des emplois de telle façon que l'action en matière de gestion collective et individuelle des emplois et des compétences dispose de références claires en ce domaine.

La méthode ETED est fondée sur l'analyse du travail. Elaborée et expérimentée en entreprises par Nicole Mandon, cette méthode se situe dans le prolongement du Répertoire français des emplois conçu par le Céreq au début des années soixante-dix. Son originalité consiste à traduire la variabilité des emplois liée aux caractéristiques de l'environnement - dont les évolutions en cours - et à leur élasticité liée aux personnes qui les occupent. La méthode met en évidence les tendances d'évolution des emplois et les compétences mises en oeuvre.

Une formation-action s'adressant à des gestionnaires de ressources humaines, formateurs et consultants a été mise en place dès 1992. Les participants sont amenés à appliquer la méthode aux chantiers réels qu'ils ont à conduire.

Cet ouvrage rend compte du séminaire organisé le 15 juin 1993, première manifestation du réseau d'échanges ainsi mis en place. En effet, il constituait l'occasion de présenter les chantiers menés en grandeur réelle par les participants à la formation, d'en aborder les différents aspects et en particulier la mise en oeuvre et l'utilisation des résultats. Après un exposé par l'auteur des principes distinctifs de la méthode ETED, les chantiers présentent des applications traitées dans une forme pédagogique. Par la diversité des contextes, des emplois analysés, des exploitations en matière de GRH, cet ouvrage ouvre le débat sur un mode de recherche "impliquée dans" et "impliquant le" terrain, sur le type d'information nécessaire à l'analyse, autrement dit sur l'objet d'analyse, sur le mode d'implication des acteurs.

Les représentants des institutions directement intéressées par cette recherche et par son mode de diffusion, la Délégation à la Formation professionnelle, le Céreq, l'INRA introduisent le séminaire et dégagent en conclusion les éléments d'un premier bilan, incitant à poursuivre la démarche engagée.

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

ISBN : 2-11-087977-7 / ISSN : EN COURS

10, Place de la Joliette.

BP 176 13474 Marseille Cedex 02

Tél : (16) 91 13 28 28 / Fax : (16) 91 13 28 80