

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

Nicole Mandon

## *Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences*

SERVICE GRATUIT

NUMÉRO 126 / JUILLET 1997

---

# documents

Cahier ETED n°1

# QUESTIONS OUVERTES À PROPOS DES MÉTHODES D'ANALYSE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES



Auteur de la méthode ETED, Nicole Mandon est chercheur  
au Centre d'études et de recherche sur les qualifications (Céreq)  
et collaborateur du GIP - Mutations industrielles

C é r e q

Document n°126

*Cahier ETED n°1*

Juillet 1997



# L ES CAHIERS ETED

---

La méthode ETED (Emploi-type étudié dans sa dynamique), élaborée dans le cadre des travaux de Nicole Mandon au Céreq, a été présentée en 1990 sous le titre : *La gestion prévisionnelle des compétences, la méthode ETED* (Céreq, collection des Études, n°57, décembre 1990). Elle s'est diffusée par le biais de formations-actions mises en place dès 1992 ; les praticiens qui adoptent cette démarche sont le plus souvent intéressés par les échanges et les travaux qui se poursuivent dans le cadre du réseau ETED Recherche-développement, constitué en 1993. Grâce à la collaboration ainsi instituée entre opérationnels et chercheurs, la recherche méthodologique se prolonge dans un rapport étroit avec les exploitations sociales qui en sont faites.

Au fur et à mesure de sa diffusion, la diversité des situations auxquelles la méthode s'applique et l'éventail des pratiques de gestion des ressources humaines - GRH - qui en exploite les résultats confirment sa pertinence, mais en soulignent également les enjeux. D'où une perception plus exigeante de sa mise en œuvre, partagée par les opérationnels comme par les chercheurs, qui rend souhaitable une présentation enrichie de ses références et de ses applications. C'est pourquoi la série des Cahiers ETED, publiés dans la collection des Documents du Céreq, en présentera les chapitres méthodologiques clés, étoffés de références théoriques, de nombreux commentaires et de cas concrets, pour une meilleure appréhension des résultats de la démarche et des avancées méthodologiques qui en découlent.

Le cahier numéro 1 : *Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences*, introductif à la série, n'est pas directement consacré aux notions et concepts ETED mais ouvre une série de questions qui se posent dès que la pratique doit se référer à la connaissance des emplois et des compétences. Il s'appuie pour se faire sur quatre études comparatives menées ces dernières années.

*à paraître :*

Numéro 2 : *L'analyse des emplois et des compétences, expertise et participatif : la mobilisation des acteurs dans l'approche ETED.*

Numéro 3 : *Écouter et décrypter le travail pour une analyse des emplois et des compétences.*

La méthode ETED - emploi-type étudié dans sa dynamique - est fondée sur une analyse du travail et des emplois situés dans l'organisation productive. Son originalité consiste à traduire la variabilité des emplois liée à la fois aux caractéristiques de l'environnement et aux personnes qui les occupent (on parle respectivement de variabilité et d'élasticité). Élaborée et expérimentée en entreprises par Nicole Mandon, cette méthode se situe dans le prolongement du Répertoire français des emplois (RFE) conçu par le Céreq au cours des années soixante-dix. L'investigation méthodologique se prolonge dans le cadre des programmes de recherche du Céreq et de l'activité du "réseau ETED Recherche-développement" qui s'est constitué.

### ■ *Un cadre d'analyse*

La méthode ETED propose 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.

### ■ *Un recueil d'information*

Un mode de recueil d'information précis avec des phases itératives de cadrage (interlocuteurs clés et responsables de direction dont les directions opérationnelles, documents existants) d'échantillonnage (sur critères déduits des données de cadrage et visant à prendre en compte les complémentarités dans le fonctionnement productif, la diversité des cas de figures, les cas témoins d'évolutions en cours), d'enquête proprement dite auprès d'encadrants et de titulaires d'emplois. L'"écoute-découverte" inhérente au type d'entretien pratiqué et les thèmes abordés permettent de recueillir une information de base très riche, indispensable à l'analyse, avec un nombre limité d'entretiens auprès d'interlocuteurs précisément situés.

### ■ *Une participation des acteurs*

Les acteurs sont impliqués dès l'amont de l'étude ; ils sont tenus informés et impliqués au fur et à mesure. En effet, un comité de pilotage lance et suit l'opération et réagit aux phases critiques (échantillonnage, type d'information apportée par les résultats). Selon l'importance en volume et en durée du chantier et selon la volonté d'appropriation manifestée par l'entreprise (ou toute organisation) commanditaire, un groupe technique peut être mis en place qui suivra de plus près l'opération au plan méthodologique. Un ou deux correspondants sont désignés dans tous les cas pour assurer l'interface entre l'interne et le prestataire ou le chercheur. L'enquête proprement dite s'effectue par entretiens individuels de type "guidé" ou "centré" auprès de personnes choisies sur le principe d'un échantillon raisonné. Les encadrants sont amenés à un cadrage fin de leur service ou de leur équipe, les titulaires sont amenés à "dire leur travail". Les phases de retour sont des moments de validation et de complément mais aussi des moments d'appropriation des notions et concepts méthodologiques. Notre souci est d'assurer la fiabilité des résultats, leur pertinence pour les futurs utilisateurs, et l'appropriation de base indispensable à leur exploitation et à leur maintenance.

### ■ *Un mode de traitement de l'ensemble des informations recueillies*

Le traitement des informations recueillies est fondé sur un ensemble de notions structurantes propres à la méthode ETED. Celles-ci renvoient à la définition et à l'approche adoptées des "compétences", au concept emploi-type ETED, et à la perception du changement et des évolutions.

## ■ Une présentation finalisée des résultats

À partir des résultats “bruts de méthodologie”, différentes présentations des résultats peuvent être envisagées selon les champs d’exploitation. Cependant, on veillera d’une part à ce que ces formes outillées traduisent les notions et concepts de base et d’autre part à ce qu’elles ne soient pas confondues avec les outils spécialisés des différents champs d’action en GRH qui peuvent s’en inspirer (profils de recrutement, référentiels pour la formation...).

## ■ L’économie de la méthode

L’économie de la méthode se joue d’abord sur le rapport entre la richesse des informations exploitées et restituées et le nombre relativement limité d’entretiens menés selon un échantillonnage raisonné. Elle repose aussi sur l’exploitabilité des résultats favorisée par l’appropriation, par les utilisateurs, des notions de base et des concepts. Cette appropriation débouche sur des utilisations inattendues (exemple des utilisations multiples du mode d’écoute proposé par le type d’entretien mené, de même des notions structurantes de l’activité sont utilisées en tant que telles pour des entretiens annuels par exemple ou dans une situation de recrutement interne...). Autant que les descriptifs obtenus, c’est le cadre d’analyse lui-même qui offre aux différents acteurs un référent qui les aide à agir tant dans leur propre champ que dans leurs échanges avec d’autres acteurs.

L’appropriation des notions et concepts de base garantit la cohérence entre l’analyse des emplois réalisée et les utilisations qui en sont faites. Elle donne aussi du recul par rapport aux formes outillées parfois séduisantes mais qui occultent les conceptions sous-jacentes.



# Sommaire

INTRODUCTION	9
CHAPITRE 1	
L'opportunité d'études comparatives : à la recherche de clarification	11
CHAPITRE 2	
Difficultés et limites des études menées, critères utilisés	13
CHAPITRE 3	
Questions ouvertes, investigations prioritaires	17
1 - Une analyse des emplois et des compétences pour des objectifs opérationnels multiples ?	17
2 - Une démarche participative, oui, mais qu'est-ce que ça veut dire ?	18
3 - De l'appropriation d'un outil à l'expérimentation collective	19
4 - Le vide de l'anticipation	20
CONCLUSION	
De la non neutralité d'une méthode d'analyse...	21
Du professionnalisme de l'analyste...	21
Des concepts et notions à partager...	21
BIBLIOGRAPHIE	23
ANNEXES	25



# INTRODUCTION

---

**E**n 15 ans, les méthodes d'analyse des emplois et des compétences ont foisonné sur le marché. Au début des années 80, des opérations de sensibilisation au thème de la gestion prévisionnelle des emplois - GPE - étaient lancées. Aujourd'hui se posent des questions de bilan. Parfois, la formule "échec de la GPE" est utilisée. Surtout, on cherche à y voir clair, à se repérer dans ce qui est parfois appelé le "maquis des offres". Et ce n'est pas un hasard si quatre études comparatives (et probablement d'autres) ont été menées au cours des dernières années.

À l'initiative d'organismes aussi différents qu'un organisme de formation de branche, un organisme public d'intervention, un organisme de recherche en sciences du vivant, une instance européenne, toutes ces études ont été lancées dans un souci de compréhension des différentes méthodes proposées plus que dans un souci d'évaluation.

Outre la démarche qui conduit à engager ces études, on retiendra l'intérêt que représente le mode de lecture proposé par chacun des réalisateurs. Quelles sont leurs propres interrogations, quels critères retiennent-ils pour une lecture comparative ?

À travers leurs constats, nous nous proposons de mettre en relief quelques questions majeures qui restent encore sans réponse ou insuffisamment renseignées au plan méthodologique et pour lesquelles nous nous efforcerons d'avancer dans nos propres investigations et, par la suite, dans les prochains cahiers publiés.

En effet, face au nombre important de méthodes présentes sur le marché, des organismes ont ressenti la nécessité de mener des études comparatives. Leur objectif était plus une compréhension de la logique de chacune des méthodes analysées qu'une évaluation.

L'objet de ce cahier est de faire part de ces études en situant rapidement leur objectif et leur modalité. L'attention sera portée sur la grille de lecture proposée par chaque étude et sur un certain nombre de constats partagés plutôt que sur le contenu même des méthodes étudiées. En effet, l'intérêt majeur de ces études réside dans l'interrogation des auteurs vis-à-vis des méthodes existantes, ce qu'ils pensent être significatif pour caractériser celles-ci par rapport à un objectif donné.

L'ambition du texte présent est d'ordre informatif. Mais, déjà, s'amorcent des réflexions, abordées ici sous l'angle pratique, comme autant de pistes à approfondir tant par les opérationnels que par les chercheurs et les consultants.



# Chapitre 1

## L'OPPORTUNITE D'ETUDES COMPARATIVES, LA RECHERCHE DE CLARIFICATION

Les études présentées ont été réalisées respectivement à l'initiative :

- 1- du Groupement pour la formation continue du secteur bâtiment et travaux publics (GFC-BTP),
- 2- de la Délégation à l'emploi,
- 3- d'un consortium français dans le cadre du programme européen Euroform,
- 4- d'un stage du cycle de formation "Fonction formation et prévision sociale" (FFPS) du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), dont nous rendrons compte dans la mesure où nous avons contribué à définir cette étude au départ et à l'encadrer techniquement (Michel Darnaudet en est l'auteur, Nicole Mandon le tuteur, l'organisme d'accueil étant le service de formation permanente de l'Institut national de recherche agronomique - INRA).

Les études seront présentées dans l'ordre chronologique de leur réalisation.

### Objectifs des quatre études présentées :

#### 1- GFC-BTP ( 1993)

Cet organisme ressent un besoin de clarification, souhaite mieux se repérer dans le maquis et la profusion des déclarations, des discours et des publications, mieux connaître les principales méthodes, leurs finalités, leurs spécificités. Pour cela il va entreprendre de :

- les caractériser et les différencier en fonction d'un certain nombre de critères,
- situer l'approche du GFC-BTP et en particulier l'ACRE (Analyse des compétences requises par l'évolution des emplois).

#### --> **choix des méthodes**

Deux séries de méthodes représentatives des démarches et des pratiques actuelles pour l'analyse des emplois et des compétences :

- des méthodes éprouvées ayant donné lieu à formalisation et publications ainsi qu'à de nombreuses applications,
- quelques méthodes en cours de formalisation et d'expérimentation pour repérer les tendances, les aspects sur lesquels portent certaines recherches.

#### 2- Michel Darnaudet (1993-1994)

L'auteur est responsable commercial et s'oriente vers la formation d'adultes. L'étude comparative est réalisée dans le cadre d'un stage lié à la formation FFPS du CNAM et permet à son auteur de "découvrir" un nouvel environnement professionnel. Il adoptera un point de vue de "gestionnaire".

Le service formation permanente de l'INRA (Institut national de recherche agronomique), organisme d'accueil pour le stage, comme beaucoup de services formation, "remonte" vers l'analyse des emplois.

Après avoir pratiqué la méthode dite "des groupes métiers" (Éducation nationale) en particulier pour mettre en place des formations qualifiantes, il adopte la méthode ETED (Céreq, Centre d'études et de recherches sur les qualifications) pour l'élaboration d'un observatoire des métiers à vocation plus large. Ce service est intéressé par un travail systématique sur différentes méthodes à vocation proche d'ETED. En tant qu'auteurs de la méthode ETED, nous sommes intéressés par un "balayage" actualisé des méthodes que l'on est amené "à suivre" depuis de nombreuses années, et par une présentation écrite des résultats. Contribuant à l'élaboration de l'observatoire des métiers à l'INRA, Nicole Mandon joue ici le rôle de tuteur sur le plan technique.

#### --> **choix des méthodes**

En accord entre les partenaires, méthodes *a priori* proches d'ETED avec les mêmes finalités énoncées.

### 3- La Délégation à l'emploi

Étude confiée à Louis Mallet<sup>1</sup> et Jean-François Germe<sup>2</sup>

La Délégation à l'emploi souhaite donner aux responsables des Directions départementales du travail et de l'emploi (DDTE) et aux inspecteurs du travail chargés de l'emploi, des repères sur les méthodes existantes et les modes d'intervention en entreprise. Ceci afin de mieux mettre en correspondance les situations présentées par les entreprises et les démarches proposées par les prestataires.

#### --> **choix des méthodes**

Critères non indiqués par les auteurs de l'étude.

Le rapport qui en est donné ici puise dans la présentation orale faite par les auteurs lors du séminaire qui s'est tenu au Céreq le 21 octobre 1993 sous l'intitulé : "*Gestion de l'emploi dans les entreprises : quelles nomenclatures ?*" (il n'y a pas, à ce jour, de publication de cette étude).

### 4- Euroform

Étude confiée à M.-T. Ségonne, CAFOC de Toulouse.

Dans le cadre du programme européen Euroform, un consortium français composé de trois opérateurs assisté techniquement par RACINE (Réseau d'appui et de capitalisation des innovations européennes) s'est inscrit dans un travail transnational ayant pour objet la capitalisation et le perfectionnement méthodologique axé sur des problématiques d'analyse des profils professionnels (Espagne, Belgique, Danemark, Hollande). Pour enrichir ce travail, le consortium français et RACINE ont confié au CAFOC de Toulouse une étude complémentaire portant sur les méthodes en France couvrant le champ de l'analyse du travail et de l'ingénierie de formation.

#### --> **choix des méthodes**

Par les commanditaires, sur la base de quatre critères :

- application de la méthode à la formation,
- traitement de la dimension prospective dans l'étape de l'analyse du travail,
- accord des auteurs et accès possible à un minimum de supports formalisés (principes méthodologiques, outils, interventions spécifiques, produits...),
- hétérogénéité et complémentarité de l'échantillon.

---

<sup>1</sup> Louis Mallet était alors directeur de recherche au CNRS, il est actuellement directeur du LHIRE à Toulouse.

<sup>2</sup> Jean-François Germe est directeur des études au CNAM.

# Chapitre 2

---

## DIFFICULTÉS ET LIMITES DES ÉTUDES RÉALISÉES, CRITÈRES UTILISÉS

Toutes ces études constatent la difficulté à appréhender ces méthodes de façon “concrète” car il y a écart entre l'énoncé (inégalement formalisé) et la mise en œuvre qui doit s'adapter à chaque terrain. Cela tient au fait même de la demande, l'entreprise recherche de façon contradictoire une méthode qui ait fait ses preuves, relativement structurée, et une adaptation à ses propres particularités. De plus ces méthodes en général ne sont pas vraiment stabilisées, elles évoluent.

Les auteurs de ces études, qui au départ ont eu l'ambition d'entendre à la fois les concepteurs et des utilisateurs des méthodes étudiées, ont :

- soit abandonné le point de vue des utilisateurs considérant que cela relèverait d'une enquête trop lourde pour des résultats probablement illusoires,
- soit adopté des modalités minimales leur permettant d'obtenir malgré tout quelques informations sur les applications concrètes.

J.-F. Germe et L. Mallet, qui avaient adopté le principe de journées de présentation par les concepteurs accompagnés d'au moins un membre d'une entreprise utilisatrice, ont été peu suivis dans leur consigne. M. Darnaudet a contacté une grande entreprise : EDF. M.-T. Ségonne a listé des applications, pris quelques contacts ; C. Daniau et H. Laoufi ont eu recours à une recherche documentaire sur les témoignages et comptes rendus d'expériences réalisées dans les entreprises ainsi qu'au suivi de colloques ou journées consacrées au thème de la GPEC.

Ajoutons que les terrains où ont été appliquées ces méthodes, qu'il s'agisse d'entreprise ou de toute autre organisation, ne sont pas, en ce milieu des années 90, neufs en matière d'analyse des emplois, des compétences ni en matière d'actions en gestion anticipée des compétences. Toute nouvelle étude ou action doit tenir compte de l'existant. Avançons qu'une qualité méthodologique réside dans l'art de respecter et de concilier d'une part les particularités du terrain, et en particulier son “épaisseur” en matière de savoir-faire et de réalisations dans le domaine, avec d'autre part l'esprit qui fonde la méthodologie apportée.

Aussi convient-il d'accepter le fait qu'une étude des méthodes dans leurs applications concrètes, suppose une analyse relativement complexe où devraient entrer les caractéristiques du terrain d'application et la manière dont celui-ci assimile la méthodologie proposée. Entrent en jeu des variables telles que l'histoire propre à l'organisme étudié, sa culture...

En outre, les impacts d'une intervention sont difficilement isolables, nous ne sommes pas en situation de laboratoire où “tout reste égal par ailleurs”. Toute intervention de ce type fait “bouger” au-delà des applications visées avec effets de cascade qu'il est souvent difficile d'appréhender. Une telle approche aurait nécessité des moyens et des modalités appropriés non envisagés dans le cadre des études présentées ici<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Pour mémoire, on rappellera l'étude réalisée à la demande du délégué à l'emploi, sous la direction de Renaud Sainsaulieu en 1987. Elle n'avait pas une vocation de comparaison méthodologique mais voulait faire un point des expériences des entreprises en GPE. L'approche adoptée a été l'audition, par un groupe d'experts, de responsables d'entreprise, complétée par une enquête sur un échantillon élargi.

■ Études réalisées et méthodes analysées :

Origine	GFC-BTP groupe ESTA	Stage FFPS / Service formation INRA (N. Mandon, tuteur)	Délégation à l'emploi	Euroform (Consortium français) RACINE
Auteurs	C. Daniau H. Laoufi	M. Darnaudet	J.-F. Germe L. Mallet	M.-T. Ségonne
Année de réalisation	1993	1993-1994	1993	1994-1995
Point de vue du commanditaire	Organisme de formation de branche	Service de formation et de recherche	Organisme public d'intervention	Organisme d'incitation et de diffusion
Méthodes étudiées				
<u>Organismes publics</u>				
ANACT	+		+	
Céreq (ETED)	+	+	+	+
AFPA			+	
Éducation nationale (Groupes métiers)	+	+	+	+
Mission nouvelles qualifications			+	
ANPE	+		+	
APEC	+	+		+
FFPS (CNAM)				
<u>Organismes privés</u>				
. ADIGE	+	+	+	
. Développement et emploi			+	
. Algoe			+	
. CÉMIS	+	+		
. COROM		+		
. CREGE				
Management			+	
. HAY		+		+
. Quatenaire- éducation		+		
. Formation- conseil		+		
. RPS				
. SADT (méthode adaptée de "SADT" (GRETA Tarn nord)		+		+
. Sagittaire				
<u>D'entreprise ou de branche</u>				
. Observatoire des métiers Renault	+			+
. ACRE, GFC-BTP				

## ■ Quatre études comparatives

### CRITÈRES UTILISÉS<sup>4</sup>

#### 1- GFC-BTP (Centre ESTA) - C. Daniau, H. Laoufi

Désignation et organisme concepteur, les auteurs apportent parfois une caractéristique pour compléter l'intitulé de la méthode (exemple : COROM approche cognitive, CNAM FFPS système de représentation et de traitement, APEC approche fonction), durée d'existence de la méthode.

*Que veut-on faire ? Avec quel cadre théorique ?*

- 1) Finalités, objectifs explicites
- 2) Étendue du champ d'application (entreprise ou partie de l'entreprise, emplois étudiés)
- 3) Type de production et utilisateurs
- 4) Terminologie utilisée (métier, emploi-type, capacité, compétences...)
- 5) Références théoriques
- 6) Formalisation (de la méthode).

#### 2- Mémoire FFPS, Service formation INRA - M. Darnaudet

- 1) Origines, sources (auteur et références théoriques de l'auteur)
- 2) Postulats, principes
- 3) Les grandes finalités
- 4) Analyse : objet(s) étudié(s)
- 5) Méthode de travail
- 6) Produits
- 7) Formalisation (des résultats ou produits)
- 8) Champs d'exploitation en GRH
- 9) Appropriation par l'entreprise
- 10) Traits essentiels.

#### 3- Délégation à l'emploi - J.-F. Germe, L. Mallet

Pas de publication, compte rendu oral de l'étude ; les critères ci-dessous sont ceux utilisés par les auteurs lors de leur présentation orale. Séminaire Céreq, le 21 octobre 1993.

##### Méthodes et outils :

- 1) Description de l'emploi (niveau d'analyse, agrégation d'emplois)
- 2) L'approche des compétences
- 3) La standardisation des méthodes (l'entreprise recherche des méthodes éprouvées mais demande que soient intégrées ses particularités).

Les auteurs soulignent les spécificités des méthodes - ainsi :

- Mission nouvelles qualifications : accent est mis sur les procédures d'intervention
- ETED (Céreq) : exigence sur la conception de l'analyse du travail
- CEMIS : place centrale de l'organisation du travail par rapport aux questions diverses de gestion
- ANACT : importance du participatif par rapport à la stratégie de l'entreprise.

##### Démarches et acteurs :

- 1) Participation (quelles formes cela revêt ? quelle signification ?)
- 2) Rôle du salarié (dans l'analyse du travail).

#### 4- Euroform, RACINE - M.-T. Ségonne

Présentation théorique (sous forme de synthèse), lexique des principales notions, description des étapes. En annexe, des exemples de mise en œuvre et sources documentaires publiées.

À noter, pour chaque phase de la méthode, l'auteur de l'étude comparative examine :

- 1) la désignation de l'étape ou de la phase,
- 2) les objectifs,
- 3) les instances (Qui ?, Auprès de qui ?),
- 4) la démarche (principes, caractéristiques),
- 5) les techniques ou outils,
- 6) les produits de sortie.

<sup>4</sup> Recensement simple reprenant l'ordre de présentation de chaque étude.

Les auteurs se sont donc centrés sur les méthodes elles-mêmes telles qu'elles sont présentées par les concepteurs. Dès lors, un des premiers critères partagé est celui de la transparence : jusqu'où les concepteurs jouent-ils le jeu d'expliquer leur mise en œuvre, leurs références, leurs objectifs opérationnels ? (on se reportera au tableau précédent pour examiner les critères utilisés dans les quatre études comparatives auxquelles nous nous référons).

Tous les auteurs, chacun à leur façon, visent à comprendre les méthodes étudiées en se posant la question des **sources ou référents théoriques** (à l'exception de Mallet et Germe, du moins si l'on se reporte à leur présentation orale) et la question des **objectifs opérationnels**.

En résumé, on entre dans la logique des méthodes en se posant les questions : quelles sont les sources, quels sont les référents théoriques ? À quoi ça sert ?

Les **formes outillées** et les constructions propres à chaque méthode sont prises en compte mais ce point est inégalement développé d'une étude à l'autre et porte surtout sur les résultats produits.

Tous considèrent la **démarche**, les **modalités de mise en œuvre** avec une grande interrogation sur les **acteurs impliqués**. Une démarche dite "participative" bénéficie en général d'un *a priori* positif mais Germe et Mallet attirent l'attention sur ce point : une démarche participative, qu'est-ce que cela veut dire ?

Une part des auteurs adopte le critère de l'**appropriation plus ou moins facile par les entreprises** et fait un rapprochement peut-être trop rapide entre formalisation (des résultats) et appropriation.

Notons qu'il y a peu d'interrogations sur l'anticipation alors que cet aspect apparaissait dans les préoccupations à l'origine des études.

# Chapitre 3

---

## QUESTIONS OUVERTES ET INVESTIGATIONS PRIORITAIRES

### 1 - Une analyse des emplois et des compétences pour des objectifs opérationnels multiples ?

Les méthodes étudiées sont issues de **champs de préoccupation différents** qui se sont élargis. Que le point de départ soit une préoccupation ciblée formation (ex. méthode des groupes métiers ou FFPS), ou classification (Hay consultants...), ou à vocation plus large (Développement et emploi), elles se rejoignent dans une intention désormais ouverte aux différentes préoccupations de gestion anticipée des compétences. Notons que les commanditaires des études comparatives, à l'exception d'Euroform, ne réduisent pas leur investigation par rapport à un champ d'action particulier.

Du point de vue pratique, cela correspond probablement à l'évolution des préoccupations de gestion anticipée des emplois et des compétences et des solutions envisagées. La formation n'est plus considérée comme "La réponse" aux problèmes posés. De leur côté, les services de formation ont beaucoup modifié leur prestation passant de l'offre classique sur catalogue à l'analyse des besoins allant à la limite du conseil au moins en orientant le commanditaire vers d'autres formes de réponses (par exemple si l'analyse révèle que le problème posé est un problème d'organisation ou encore de communication et non de formation).

Du point de vue méthodologique, ceci renvoie à l'objet de recherche et au **"regard" sous lequel nous étudions les emplois, le travail et les compétences**. Il est évident que celui-ci n'est pas neutre, il est orienté par l'intention d'action et/ou par les schémas théoriques de référence. L'intention d'action comme les référents théoriques agissent comme autant de grilles ou de filtres de lecture. Ce n'est peut-être pas un hasard si les interrogations concernant les sources théoriques des méthodes, bien que posées par les auteurs des quatre études comparatives mentionnées ici, sont finalement peu renseignées. Nous y voyons entre autres deux raisons :

- Une partie des méthodes étudiées a été élaborée de façon largement pragmatique (on peut situer Développement et emploi dans ce cas).

- Par ailleurs, et c'est une hypothèse forte à la base de l'approche ETED, il y aurait **une non pertinence des découpages disciplinaires classiques pour progresser dans la connaissance des emplois**. De façon très schématique, on pourrait dire que la psychologie ignore trop souvent le contexte, la sociologie se centre sur les rapports entre acteurs, l'économie oublie ce qui "anime" les emplois (la chair, l'intelligence)...

Remarquons que, du côté de l'entreprise, les découpages significatifs se cherchent entre les organigrammes des services GRH encore dominés par des considérations administratives alors que des mouvements de déconcentration, de rapprochement avec les services opérationnels et des fonctionnements "par projet" se mettent en place.

Nous nous proposons d'adopter deux attitudes d'observateur et d'analyste :

- **Viser non pas un champ d'action particulier mais une "palette" d'actions possibles en GRH et même viser à ouvrir cette "palette"**.

L'expression "palette" est utilisée dans nos travaux dès 1979, lors de l'étude de l'impact de la bureautique sur les emplois de bureau. En effet, la souplesse de ces techniques, les initiatives prises par les titulaires d'emplois (emplois souvent peu définis par comparaison aux emplois des services de production industriels), les essais divers et les tâtonnements effectués par les gestionnaires, tant sur les plans de l'organisation du travail que sur les plans de la formation, mais aussi leurs interrogations en matière de recrutement et de définition des filières à terme pour ces emplois, montraient toutes les possibilités offertes.

- **Préférer l'interrogation théorique au référent théorique prédéterminé**, ce qui permet d'échapper aux schèmes et aux découpages existants et en particulier au découpage des champs disciplinaires actuellement constitués.

Les poids relatifs des champs disciplinaires reconnus aujourd'hui tiennent plus aux réseaux porteurs qu'à un positionnement exact de complémentarité en regard des connaissances à développer pour répondre aux problèmes sociaux et économiques posés à notre société.

En d'autres termes, au prix de l'inconfort mais au bénéfice de l'attrait et de la pertinence du résultat, reposons-nous la question du "regard" à adopter pour appréhender notre objet d'analyse. En revanche, nos propositions (définitions, modalités de mise en œuvre de la méthode...) nous positionnent par rapport à des disciplines constituées. Nous verrons que, si l'on aborde les mêmes objets, nous n'y portons pas le même regard, nous ne leur donnons pas le même statut. Ainsi, pour appréhender les emplois, nous avons à connaître l'organisation dans laquelle ils s'insèrent et dont ils font partie, sur laquelle ils agissent mais notre objet n'est pas d'étudier l'organisation en tant que telle comme le ferait un sociologue des organisations. De même, l'environnement économique est à considérer comme incident mais nous ne l'étudions pas en économiste. Nous ne proposons pas une approche pluridisciplinaire mais des "coupes" complémentaires, **une articulation entre plusieurs niveaux d'analyse de manière à reconnaître les emplois dans leur nature itérative, entre les organisations, les hommes, les techniques et l'économie, tout en nous centrant sur la configuration des emplois comme situation de mobilisation des compétences**. Cette approche est à préciser et à expliciter pour guider la mise en œuvre (définition des champs d'étude, échantillonnage, information à recueillir) et pour indiquer la signification des résultats obtenus (sachons clairement de quoi l'on parle).

## 2 - Une démarche participative, oui, mais qu'est-ce que ça veut dire ?

Le qualificatif "participatif" bénéficie d'un *a priori* positif mais les méthodes étudiées sont estimées "participatives" par les auteurs d'un point de vue assez global amalgamant le recueil d'information et l'analyse. Il n'est pas fait état de la définition des actions décidées entre autres à l'appui de la connaissance des emplois obtenus.

Il est certain que, sur le plan méthodologique, il y a encore beaucoup à faire : **identifier les différents acteurs à entendre, à mobiliser, les situer tant du point de vue de l'information à recueillir que des actions à entreprendre** n'est pas si facile.

Nous distinguons volontairement pour notre commentaire :

- a) le recueil d'information,
- b) l'analyse et la production de résultats,
- c) les actions GRH à entreprendre.

Citons quelques exemples de recueils d'information largement pratiqués tels l'écoute des seuls hiérarchiques ou l'écoute reposant essentiellement sur les salariés pour l'analyse des emplois, ceci en vue d'établir une nomenclature ou une action très ciblée de formation. Citons un domaine voisin, les audits, comme autre exemple de recueil d'information, qui reposent sur des entretiens auprès d'un nombre en général important d'acteurs de différents niveaux pour connaître les effets *a posteriori* d'une mesure ou avant d'entreprendre une grande "réforme" ressentie comme nécessaire. Bien d'autres exemples pourraient être cités où les techniques d'entretien et d'animation de groupe sont répandues. Dans tous ces cas, **quelle est l'écoute, quel statut est donné à l'information recueillie ?**

En ce qui concerne la phase d'analyse, celle-ci revient, par exemple dans le cas des audits, à l'expert. Mais dans le cas d'une analyse des emplois et des compétences, il existe actuellement des postures opposées quant à l'appréciation de la capacité du salarié à l'auto-analyse de son emploi et parfois même à la traduction-déduction en termes d'action à entreprendre. Pour illustrer ce propos, citons par exemple les recensements de besoins de formation par questionnaires ou bien les grilles d'auto-analyse remises aux candidats pour la validation des acquis professionnels.

“L'explicitabilité” des compétences comme la capacité du titulaire de l'emploi à une auto-analyse de son emploi et de ses compétences renvoient à un débat de fond et à des pratiques diamétralement opposées. Les travaux menés depuis 1964 ont conduit à adopter une posture d'analyste très précise. Des informations complémentaires sont à recueillir sur les emplois à travers les documents existants, auprès d'interlocuteurs clés, de la hiérarchie et des titulaires d'emploi. Mais ces derniers sont amenés à **dire leur travail** ; ce faisant, ils structurent certes leur discours mais ils ne sont pas amenés à analyser leur travail, à en dégager ce qui en fait la spécificité. Ceci reste du ressort de l'analyste qui s'appuie sur des notions structurantes précises (et il est bon qu'elles soient explicitées) et sur une comparaison implicite ou explicite entre différents emplois. L'information recueillie auprès des titulaires d'emploi est considérée comme incontournable, c'est un matériau de base essentiel à partir duquel l'analyste reconnaîtra les éléments forts et significatifs selon sa propre curiosité et son mode de traitement.

La nuance entre amener le titulaire à “dire son travail”, à “l'analyser” ou encore à “le décrire” selon une représentation ou l'image qu'il souhaite donner, n'est pas toujours reconnue. Des débats de principes *a priori* et souvent fort longs et sans issues s'engagent souvent alors que cette nuance correspond à des types et des modes d'entretien différents, à une écoute et des modes d'analyse appropriés. L'information recueillie et la signification des résultats diffèrent en conséquence. Il importe donc que ces approches soient clairement positionnées étant donné l'impact social (et économique) des partis pris en ce domaine (par exemple, dans la validation des acquis professionnels, dans les bilans de compétences...). En tout état de cause, **il ne suffit pas que le salarié soit entendu pour qu'une démarche soit considérée comme participative et donc “bien”**.

Quant aux actions à entreprendre, elles sont le plus souvent pensées par des spécialistes qui élaborent des programmes ou des plans que doivent “s'approprier” toutes les personnes concernées. Il faut alors “vendre” ces programmes ou plans et, pour cela, les techniques de communication sont largement mobilisées. Si les techniques de communication sont d'un recours indispensable, il est illusoire de croire qu'elles suffisent en elles-mêmes pour diffuser des principes de gestion des ressources humaines estimés rationnels par une part des responsables. Mais nous en sommes au point où il nous faut rejoindre le thème de l'appropriation.

### 3 - De l'appropriation d'un outil à l'expérimentation collective

Dans les études comparatives menées, “l'appropriation” est également appréciée d'un point de vue assez global. On ne sait pas trop si c'est l'appropriation de la méthode dans son ensemble qui est appréciée, soit la façon de recueillir l'information, de l'analyser etc., ou l'appropriation des résultats et par suite leur exploitation. L'indicateur retenu est **la formalisation**, mais n'y a-t-il pas confusion entre la formalisation de la méthode elle-même et la formalisations des résultats, entre une communication axée sur la présentation et une communication de fond sur les notions et concepts. Les techniques graphiques modernes ne font-elles pas écran, illusion, par rapport aux questions de fond posées ?

Si la communication se révèle certes indispensable pour favoriser de nouvelles approches et une meilleure connaissance des emplois et des compétences, elle doit porter avant tout sur le fond. Et ce qui semble important, c'est de **proposer aux différents acteurs des notions structurantes, des concepts qui soient autant de repères dans un monde en forte évolution où décrypter l'environnement est nécessaire à l'innovation des pratiques**.

En effet, la gestion anticipatrice des emplois et des compétences est un domaine relativement nouveau, ne serait-ce que par les données du contexte actuel qui placent chacun des acteurs dans une situation modifiée où il faut explorer, innover. L'observation et l'analyse du spécialiste resteraient sans effet sans la

mise en place de conditions expérimentales maîtrisées, mettant en scène les différents acteurs avec la définition des rôles à assumer, entre autres celui du suivi et de l'extraction des leçons à tirer de chaque essai nouveau ; et là, il ne s'agit pas d'expériences de laboratoire mais des innombrables essais et tâtonnements - grandeur réelle - qui caractérisent notre époque. **Trouver les conditions permettant à un collectif d'affronter des situations en changement et de redéfinir des modes de fonctionnement adaptés, de dégager au fur et à mesure les leçons de l'expérience, et donc d'apprendre ensemble**, constitue un des défis de notre époque. Les analyses des emplois et des compétences ne peuvent aujourd'hui que s'inscrire dans un tel mouvement. L'attitude expérimentale préconisée ici s'inscrit dans une temporalité à redéfinir en fonction des conditions actuelles non comparables aux conditions passées de l'industrialisation.

#### 4 - Le vide de l'anticipation

Bien que les préoccupations à l'origine des études soient largement d'anticipation, cette notion est pratiquement absente dans les résultats présentés. Probablement parce que la notion d'anticipation nécessite actuellement des développements conceptuels importants et, dans le concret, des expérimentations prudentes maîtrisées. Ainsi, tous les objets que nous devons connaître, analyser et sur lesquels portent l'action des managers sont à inscrire dans de nouvelles combinaisons de temporalités, comme par exemple les durées humaines d'apprentissages individuels et d'apprentissages collectifs, la temporalité économique, la temporalité des sciences et des techniques. Il devient plus que jamais vital pour l'entreprise, mais aussi pour la société, d'apprécier la durée nécessaire à la construction des compétences individuelles et des compétences collectives ; celles-ci vont assurer leur capacité de renouvellement face aux marchés, de positionnement économique et culturel. Il est tout aussi vital d'apprécier le risque économique et social de la sclérose de ces compétences. L'on comprendra que l'analyse descriptive correspond à une conception de l'objet étudié et à une conception de l'action.

Un obstacle auquel nous nous heurtons dans la diffusion d'une approche prenant en compte la dynamique permanente des situations, réside dans le recours fréquent à un comportement sécurisant selon lequel on examine à plat et en les considérant comme statiques, les situations "aujourd'hui". On envisage d'autres situations à plat, différentes, qui seraient les situations de demain, des "cibles" et on raisonne par "écart". Cette vision, sécurisante sur le plan intellectuel, porte, en termes d'action, un potentiel d'élimination qui s'avérera lourd à porter aux plans humain et social ; de plus, et là nous nous situons comme ayant à rendre compte de situations observées, elle ne peut qu'être fautive quant à la traduction des situations observées qui ne sont en aucun cas figées, stabilisées. Enfin, fondées sur des appréciations erronées, il y a fort à parier que, du point de vue économique, cela ne peut conduire qu'à des erreurs même si nous ne disposons pas actuellement de modes de calculs de coût satisfaisants et qui permettraient de les constater (voir les recherches en cours sur les calculs de productivité). Aussi, lors d'une analyse des emplois et des compétences, loin de reporter la compréhension de l'évolution au rang d'une rubrique à part, souvent traitée en fin de parcours, c'est tout au long de notre approche que nous proposons de prendre en compte l'aspect dynamique des emplois. Cet aspect se trouve en filigrane dans les modes de recueil d'information et d'analyse adoptés, (dès le cadrage, l'échantillonnage, l'écoute lors des entretiens etc. - cette parenthèse s'adressant aux familiers de l'approche ETED). Ensuite, au niveau d'une synthèse, elle peut être rebalayée en tant que telle.

# CONCLUSION

---

## ■ De la non neutralité d'une méthode d'analyse...

Si l'on a mis en évidence, dans les années soixante-dix, la non neutralité des choix techniques il est temps de montrer que les outils d'analyse des emplois bien que d'apparence descriptive ne sont pas neutres. Ils traduisent une conception qui se reflétera dans les descriptifs mais aussi dans les outils spécialisés des différents champs d'action qui s'en inspireront (profils de recrutement, organisation du travail, filières de mobilité...) et donc dans les pratiques.

## ■ Du professionnalisme de l'analyste...

Les exigences mentionnées suggèrent que l'analyse relève d'une expertise qui n'est pas à ignorer, étant donné les enjeux tant sociaux qu'économiques. Cependant, l'exploitation des résultats comme la communication nécessaire entre différents acteurs doivent être relativement simples, transparentes. En effet, pour nombre d'utilisateurs, il n'est pas nécessaire de connaître les détails de ce qui se passe dans "la boîte noire de l'analyste", mais d'en connaître le cadre et les fondements. Ceci permet une lecture non déviée des résultats et une cohérence entre analyse et exploitations.

## ■ Des concepts et notions à partager...

En outre, "parler des emplois, de leurs évolutions et des compétences" constitue un objet de rencontre entre des acteurs aux logiques et aux enjeux multiples, les uns ayant plus une logique de gestion financière, les autres de production, d'autres encore préoccupés de ressources humaines mais par rapport à des champs d'action spécialisés, enfin les agents eux-mêmes, directement concernés. Tous ces acteurs se rencontrent sur le terrain des emplois sinon des compétences et il importe que quelques notions et concepts de base soient partagés pour permettre leur collaboration. En aucun cas, on ne peut donc parler de méthode au sens étroit, cantonné aux aspects outils.

*Nicole Mandon  
Août 1996*



# BIBLIOGRAPHIE

---

**Daniau C., Laoufi H.** (1993), *Étude comparative des méthodes d'analyse des métiers, emplois, compétences*, Centre ESTA, GFC-BTP.

**Darnaudet M.** (1995), "Présentation comparative de dix méthodes d'analyse des emplois et des compétences orientées prioritairement vers la GPEC", Extrait du mémoire *Analyse du travail et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)*, FFPS, CNAM, Paris.

**Germe J.-F., Mallet L.** (1993), "Analyse de l'emploi, des besoins de compétence et des besoins de formation" Synthèse de la présentation orale par Valérie Delprat in *Gestion de l'emploi dans les entreprises : quelles nomenclatures ?*, Céreq, Document ronéoté.

**Mandon N.** (1990), *La gestion prévisionnelle des compétences, la méthode ETED*, Céreq, collection des Études, n°57.

**Mandon N.** (à paraître), *L'analyse des emplois et des compétences, expertise et participatif : la mobilisation des acteurs dans l'approche ETED*, Céreq, Cahier ETED n° 2.

**Liaroutzos O., Mandon N. (eds)** (1994), *La gestion des compétences, la méthode ETED en application*, Céreq, Documents séminaires n° 97.

**Ségonne M.-T.** (à paraître), *Les principales méthodologies en matière d'ingénierie de formation*, (titre provisoire), RACINE.

**Sainsaulieu R.** (1987), *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise*, La Documentation française, Paris.



# ANNEXES

## Extraits des études citées

Daniau C., Laoufi H. (1993) - tableau extrait de : *Étude comparative des méthodes d'analyse des métiers, emplois, compétences*, Centre ESTA, GFC-BTP.

Darnaudet M. (1995) - Fiches extraites de : "Présentation comparative de dix méthodes d'analyse des emplois et des compétences orientées prioritairement vers la GPEC", in *Analyse du travail et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)*, FFPS, CNAM, Paris.

Germe J.-F., Mallet L. (1993) - "Analyse de l'emploi, des besoins de compétence et des besoins de formation", synthèse réalisée par Valérie Delprat in *Gestion de l'emploi dans les entreprises : quelles nomenclatures ?*, Céreq, Document ronéoté.

Ségonne M.-T. (à paraître) - Extraits de *Analyse du travail et ingénierie de formation, étude de six méthodes*, RACINE.

Mandon N. (1993) Grille d'appréciation des méthodes d'analyse des emplois, proposée en cours de DESS "Gestion de l'emploi et développement social d'entreprise" de l'Institut d'études politiques de Paris.



CENTRE ESTA - GFC-BTP

ÉTUDE COMPARATIVE DES MÉTHODES D'ANALYSE  
DES MÉTIERS, EMPLOIS, COMPÉTENCES

---

*Colette Daniau  
Hamida Laoufi*

*Août 1993*



## LE TABLEAU COMPARATIF DES MÉTHODES D'ANALYSE DES COMPÉTENCES

QUE VEUT-ON FAIRE ?			
AUTEURS ET MÉTHODES	DURÉE D'EXISTENCE	FINALITÉS OBJECTIFS EXPLICITES	ÉTENDUE DU CHAMP
APEC Approche Fonction	Plus de 15 ans	<b>FINALITÉ INFORMATIVE</b> - Donner un état des contenus des métiers et emplois des cadres - Rendre compte du réel	L'ensemble des emplois et des fonctions cadre toutes branches
Développement et emploi GPPEC	Environ 15 ans	<b>FINALITÉ GESTIONNAIRE</b> Aider à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'entreprise : - connaître les emplois - analyser les ressources - identifier les évolutions et les besoins - définir des plans d'action	Les grandes entreprises : - sur l'ensemble des emplois - parfois sur quelques emplois sensibles
Éducation nationale Groupes métier	Environ 15 ans	<b>FINALITÉ FORMATION</b> Connaître les compétences pour exercer les emplois en vue de : - produire un référentiel métier - monter des dispositifs de formation - gérer la mobilité à l'intérieur d'une filière de formation	Les grandes entreprises - analyse d'un métier ou de métiers sensibles
Céreq Emploi-type étudié dans sa dynamique (ETED)	Plus de 3 ans	<b>FINALITÉ GESTIONNAIRE</b> - analyser les évolutions, la dynamique des emplois et repérer les filiations de compétences possibles - aider les responsables à prendre des décisions	Les grandes entreprises - les emplois d'un département - ou l'ensemble des emplois
COROM Approche cognitive	Environ 3 ans	<b>FINALITÉ GESTIONNAIRE</b> Analyser les compétence cognitives en vue d'aider à la décision en gestion des ressources humaines pour : - le recrutement - la mobilité - la formation	Les grandes entreprises - une usine - un département Population de faible et de moyen niveaux
ANACT Approche ergonomique	Environ 2 ans	<b>FINALITÉ ERGONOMIQUE</b> Analyser l'activité et les compétences en vue de faciliter l'adéquation du système de travail à la préoccupation de santé physique et mentale des opérateurs	Une unité, un atelier d'une entreprise - entrées très ponctuelles, finalisées, circonscrites
CNAM - FFPS Système de représentation et de traitement	2 ans	<b>FINALITÉ FORMATION</b> Analyser le travail afin de pouvoir construire des dispositifs de formations, définir les contenus de formation	Dans une entreprise - un emploi en vue d'un dispositif de formation
Renault Observatoire des métiers	1 an	<b>FINALITÉ INFORMATIVE</b> Étude des métiers et de leur évolution afin d'éclairer les décideurs et les partenaires sociaux	Dans une entreprise - un ou plusieurs métiers

AVEC QUEL CADRE THÉORIQUE ?

auteurs et méthodes	type de production	terminologie utilisée	références théoriques	formalisation
APEC Approche fonction	Nomenclature des emplois cadre : - fiches fonctions (57 fiches) - monographies de métiers Utilisateurs : responsables hiérarchiques, cadres, étudiants, syndicats professionnels	Métier, fonction : indifférenciation, adaptation aux pratiques des entreprises. La fonction ou le métier recouvre différents postes de travail	Sans fondement théorique explicite	- Pas de formalisation de la méthode proprement dite
Développement et emploi GPPEC	Nomenclature des emplois : - fiches métiers - monographies - référentiels de compétences Utilisateurs : les gestionnaires de ressources humaines, encadrement	- Emploi-type : unité cohérente, agrégation de postes ayant des proximités de compétences (horizontales ou verticales) - Compétences : ensembles de connaissances, de capacités d'action, de comportements structurés dans une situation donnée	Références aux sciences de l'éducation : pédagogie par objectifs et aux travaux du Céreq	Formalisation d'une démarche : principe, étapes, modalités. - Beaucoup de publications sur la démarche
Éducation nationale Groupes métier	- référentiel métier - référentiel de formation Utilisateurs : les gestionnaires de ressources humaines, service formation	Métier ou emploi-type : unité de gestion regroupant plusieurs postes - Compétences : ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être observables (notion d'indicateur) - Distinction entre compétences du métier et compétences acquises de l'individu	Comportementalisme (behaviorisme) - Pédagogie par objectifs	Formalisation de la démarche
Céreq Emploi-type étudié dans sa dynamique (ETED)	Dossiers compétences - fiche d'identification - fiche démographique - fiche compétences - fiche "dynamique" (facteurs de variabilité et d'élasticité) Utilisateurs : les gestionnaires de ressources humaines, service formation	- Emploi-type : unité de gestion collective regroupant des situations collectives suffisamment proches - Compétences : connaissances, qualités, capacités en action dans une situation. Rapport entre les hommes et les situations de travail	- Sociologie du travail	Formalisation importante de la méthode - Mise à jour des concepts de variabilité et d'élasticité des emplois - Publication de la méthode
COROM Approche cognitive	Fiches emploi / compétences cognitives individuelles Utilisateurs : les gestionnaires de ressources humaines	- Emploi générique : regroupement de situations professionnelles proches - Compétences : accent sur la composante cognitive de la compétence, capacité à résoudre des problèmes	- Psychologie cognitive - Analyse systémique - Taxonomies (Bloom, Gagné)	Conceptualisation et formalisation autour des notions de représentation, de démarches intellectuelles Publication de la méthode
ANACT Approche ergonomique	Fiches de description de postes / compétences Utilisateurs : responsables d'unités de service	- Compétences : démarche que la personne met en œuvre, ce qu'elle mobilise dans l'action - Emploi : situation de travail particulière - Métier : plus proche de l'identité professionnelle	- Ergonomie - Psychodynamique du travail	- Formulation de repères méthodologiques, mais pas de formalisation d'une méthode (pas la vocation de l'ANACT)
CNAM - FFPS Système de représentation et de traitement	- identification des savoirs mobilisés, mise à jour du noyau de compétences - dispositif de formation Utilisateurs : responsables de formation	- Compétences ou capacité : dynamique particulière et interaction des savoirs dans l'action	- Sciences cognitives : psychologie et ergonomie (Piaget, Hoch, Maiglaive, De Montmollin)	- Formalisation d'un modèle d'analyse de l'activité
Renault Observatoire des métiers	Rapport de synthèse et préconisations Utilisateurs : responsables de l'entreprise et partenaires sociaux	- Métier : par grandes filières professionnelles Le métier appartient à l'individu et fonde l'appartenance à un groupe professionnel	- Sociologie du travail	- Formalisation de la démarche

## COMMENT LE FAIT-ON ?

Auteurs et méthodes	Principes et caractéristiques de la démarche
APEC APPROCHE FONCTION	Appui sur différentes sources d'information - étude de données statistiques - analyse et décodage des offres d'emploi (presse et APEC) - enquête par entretien auprès d'entreprises représentatives et auprès des spécialistes de la fonction étudiée - appui sur les travaux extérieurs (Céreq, INSEE, ANPE)
Développement et emploi GPPEC	- Appui sur la stratégie de l'entreprise : identification des facteurs d'identification puis de leur incidence sur les emplois - Démarche participative : implication de l'encadrement, groupe de pilotage, groupe de travail, validation - Un groupe de travail par emploi-type : hiérarchiques, fonctionnels (GRH-formation), fonctions connexes, un ou deux titulaires Pas d'observation en situation de travail
Éducation nationale Groupes métier	- Démarche participative avec implication des titulaires et de l'encadrement - Dispositif de communication interne - Groupe de travail / Groupe métier : description de l'activité des titulaires, pas d'observation directe - Processus de validation
Céreq Emploi-type étudié dans sa dynamique (ETED)	- Implication de la direction et de l'encadrement dans la conduite du dispositif (groupe de pilotage, groupe de travail) - Étude préalable visant à un cadrage rigoureux pour constituer l'échantillon à analyser - Analyse du travail par entretiens individuels guidés auprès de titulaires, de hiérarchiques (n+1) - Validation
COROM Approche cognitive	- Approche systémique : interaction entre compétences / motivation / environnement de travail - Centration sur les processus mentaux, identification : des compétences liées à l'emploi, des compétences des individus. - Trois étapes : constitution des emplois génériques, description des emplois, description des compétences cognitives.
ANACT Approche ergonomique	- Centration sur l'activité, le travail réel - Démarche participative et itérative - entretien avec les titulaires et observations - Validation par les titulaires, discussion avec la hiérarchie et les représentants du personnel
CNAM - FFPS Système de représentation et de traitement	- Centration sur l'activité, le travail réel - Démarche participative et itérative - Entretiens individuels : titulaires, hiérarchie (n+1), experts - Mise à jour du noyau de compétences ou compétences clés de l'emploi
Renault Observatoire des métiers	- Observatoire des métiers : instance paritaire relayée par des observatoires locaux - Démarche : décision des métiers à étudier, cadrage des chantiers, enquête auprès des titulaires et de la hiérarchie (n+1), présentation des résultats et validation.

COMMENT LE FAIT-ON ?

Auteurs et méthodes	Cadre d'analyse utilisé	Transférabilité de la méthode
APEC APPROCHE FONCTION	Description des fonctions à partir : - des évolutions repérées - des missions de chaque poste et de sa place hiérarchique - des profils demandés (formation, expérience, savoirs complémentaires) - des conditions d'exercice - l'état du marché	- Transfert aisé pour ce qui est de l'approche classique par fonction - Mais nécessité d'expertise en matière d'analyse des offres d'emploi
Développement et emploi GPPEC	- Analyse de l'emploi sous quatre axes : technicité information communication contribution aux résultats - Traduction en compétences - savoir, savoir-faire, savoir-être ou savoir-faire opérationnel, connaissances nécessaires, comportements nécessaires	- Démarche construite, souple et transférable
Éducation nationale Groupes métier	- Description des tâches et des activités par le groupe Métier - Structuration des activités en grandes fonctions (4 à 5 par métier) - traduction en " être capable de" selon : savoir savoir-faire savoir-être	- Démarche souple et transférable : au sein de l'Éducation nationale puis transfert aux hiérarchiques des entreprises
Céreq Emploi-type étudié dans sa dynamique (ETED)	Compétences identifiées à travers : - les attributions (il fait quoi ? avec quelle finalité ?) - les démarches - l'extension du champ (zone d'action limite) - les conditions de travail - les savoirs mobilisés (savoir, savoir-faire, savoir-être)	- Approche approfondie et longue - Suppose un temps d'appropriation et de formation à la méthode avec l'expert
COROM Approche cognitive	Description des emplois : définition des missions activités dominantes, secondaires conditions d'exercice mobilités - Analyse des compétences cognitives selon quatre critères : Di = démarche intellectuelle (création, adaptation, application) SR = savoir référencés RTE = relation au temps et à l'espace IR = interaction relationnelle	- Nécessité de comprendre et de s'approprier la grille d'analyse - Familiarisation avec les concepts de la psychologie cognitive
ANACT Approche ergonomique	Traduction des logiques d'action des personnes : comment font-elles ? pourquoi procèdent-elles ainsi ?	- Nécessité d'une familiarisation avec l'approche ergonomique - Transfert aux responsables de l'entreprise - Construction commune d'outils
CNAM - FFPS Système de représentation et de traitement	Modèle descriptif et dynamique du fonctionnement cognitif (système de représentation et de traitement - SRT) - Quatre formes de savoirs : théoriques procéduraux savoir-faire savoir pratique - Dynamique, interaction entre les savoirs ou les représentations et l'action	- Transfert possible à des responsables de formation de l'entreprise avec formation théorique à l'appui
Renault Observatoire des métiers	Quatre angles d'approche : - repérage des caractéristiques actuelles du métier et repérage des facteurs d'évolution et des changements souhaités par la hiérarchie - description de l'organisation concrète du travail - confrontation des différents points de vue - propositions de scénarios	- Démultiplication de la démarche auprès des observatoires locaux - Suppose une phase de formation / appropriation de la démarche d'investigation

# PRÉSENTATION COMPARATIVE DE DIX MÉTHODES D'ANALYSE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES ORIENTÉES PRIORITAIREMENT VERS LA GPEC

---

*par Michel Darnaudet*

*Extrait du mémoire relatif à la séquence*

"ANALYSE DU TRAVAIL ET GESTION PRÉVISIONNELLE  
DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES" (GPEC)

*du cycle*

"FONCTION FORMATION ET PRÉVISION SOCIALE"

Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

---

*Paris, mars 1995*



# PRÉSENTATION DE DIX MÉTHODES D'ANALYSE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

---

Michel Darnaudet\*

Cette note présente les résultats d'une étude effectuée lors d'un stage obligatoire en entreprise, dans le cadre de la formation en alternance "FFPS" (Fonction formation et prévision sociale) du CNAM (Conservatoire national des arts et métiers).

La convention de stage a été établie entre le CNAM et le service formation de l'INRA (Institut national de la recherche agronomique), engagés dans la création d'un Observatoire des métiers. Nicole Mandon, chercheur au Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) et auteur de la méthode ETED (Emploi-type étudié dans sa dynamique), contribuait à l'élaboration de cet Observatoire des métiers. Elle a assuré la fonction de tuteur.

L'étude s'est terminée fin 1993 : il est important de noter que les méthodes ont pu évoluer depuis, car, indépendamment de la volonté naturelle des concepteurs de les développer *a priori*, leur utilisation en entreprise conduit à des adaptations permanentes.

*\* Michel Darnaudet a choisi de devenir conseiller en formation après un diplôme HEC et plus de vingt années consacrées à la gestion en PME. Il porte un regard de gestionnaire d'entreprise sur les ressources humaines et plaide en faveur d'une modernisation de la gestion des ressources humaines, après avoir constaté que les vieux réflexes du temps de la "gestion défensive" du personnel étaient dépassés, pour ne pas dire dangereux...*



## TABLEAU COMPARATIF DES MÉTHODES

---

### Avertissement

**L**e tableau ci-après a été élaboré fin 1993 : il ne peut plus refléter l'état actuel des méthodes, en particulier dans leurs aspects "exploitation" ou "formalisation", sachant que le terrain avec lequel elles sont en perpétuelle confrontation les pousse à des adaptations, en particulier vers des applications plus larges et vers une certaine forme d'automatisation (les logiciels d'aide à la gestion des ressources humaines sont de plus en plus nombreux).



MÉTHODE	ORIGINE - SOURCES	POSTULATS - PRINCIPES
<b>ADIGE</b>	1978 J.-Y. David, juriste / J.-P. Leboul / E. Ricard Sources d'ordre juridique et systémique	1) La notion de "métier" de l'entreprise s'impose de plus en plus 2) La responsabilité d'un individu ne peut pas être analysée seulement par sa position hiérarchique
<b>COROM</b>	1987 Michel Ledru, sociologue Sources : psychologie cognitive	1) Il existe des compétences cachées qu'il faut faire émerger pour les gérer et les valoriser 2) Il faut analyser avec les mêmes critères les compétences liées à l'emploi et celles de l'individu Travaux de R. Gagné
<b>CREGE MANAGEMENT</b>	1983 François Delay, ingénieur Sources : sciences "dures" (rigueur scientifique dans l'analyse des ressources humaines) ; travaux de Louis Mallet	Il faut privilégier une approche gestionnaire : 1) Un bon outil est celui que l'entreprise peut s'approprier et utiliser 2) Les méthodes doivent être adaptées à chaque type d'intervention
<b>DÉVELOPPEMENT ET EMPLOI</b>	1981 Dominique Thierry, Sciences Po. Source : problèmes des bassins d'emploi dans les zones sidérurgiques et minières ayant conduit à la volonté d'aider les entreprises à bâtir des politiques de gestion prévisionnelle	1) La GPPEC (gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences) n'a de sens qu'intégrée à une approche stratégique globale 2) La GPPEC doit concilier deux finalités : la compétitivité de l'entreprise et le développement personnel des salariés
<b>FFPS</b>	1991 Laboratoire FFPS du CNAM (Paris) Sources : psychologie cognitive, J. Piaget, G. Malglaive, J.-M. Hoch	1) Les savoirs sont "inertes" : c'est leur interaction qui compose la compétence 2) La compétence se définit dans un contexte donné et par rapport à une action déterminée
<b>PERFORMANCE (ex. Formation conseil)</b>	1992 Laurent Montigny, études de sociologie, psychologie, pédagogie Sources : psychologie cognitive, J. Piaget, G. Malglaive / FFPS	1) Dans la plupart des situations de travail, les individus agissent par automatismes 2) Faire passer ces automatismes dans le champ de la conscience est formateur
<b>GROUPE MÉTIER</b>	1979 Robert Dufour Expérience de l'Éducation nationale en matière de formation par objectifs et d'évaluation par unités capitalisables	1) Il n'existe pas de compétence sans mise en œuvre 2) La compétence ne peut être appréhendée qu'à travers l'observation des activités
<b>QUATERNAIRE EDUCATION</b>	1970 Pierre Caspar, ingénieur, F. Viallet Sources : sciences "dures" ; culture d'entreprise	1) Gérer les ressources humaines avec la rigueur de l'ingénieur 2) Intervenir sur mesure sans principe ni démarche préconçus 3) Transférer des compétences vers le client 4) Utiliser chaque chantier pour capitaliser des expériences et faire progresser le savoir
<b>RPS</b>	1987 Georges Cailleteau, ingénieur Sources : J. Piaget / Hermann	1) La gestion des ressources humaines doit prendre en compte des considérations qualitatives mais aussi quantitatives, comme dans les autres secteurs 2) La compétence est analysée au travers des résultats de l'activité
<b>SAGITTAIRE</b>	1989 Geneviève Vialle : études d'ergonomie et sociologie des organisations. Sources : travaux de O. Du Roy, travaux réalisés à BSN, intégration des aspects sociaux dans la conduite des investissements	1) Il faut utiliser les outils disponibles dans l'entreprise en les adaptant éventuellement 2) Il faut produire des résultats simples que les acteurs pourront s'approprier 3) Il faut faciliter le dialogue pour permettre aux acteurs (salariés et hiérarchiques) de trouver ensemble des chemins de mobilité

MÉTHODE	GRANDES FINALITÉS	ANALYSE : OBJETS ÉTUDIÉS
<b>ADIGE</b>	GPRH, plutôt axée sur la formation. Autres applications possibles avec des travaux complémentaires	Des emplois agrégés par proximité de contenu et par niveau de responsabilité reconnu et les compétences mises en œuvre
<b>COROM</b>	GPRH en général	Des emplois agrégés par proximité de démarches intellectuelles Des compétences individuelles suivant la même grille d'analyse que les emplois
<b>CREGE MANAGEMENT</b>	GPRH en général	Suivant les finalités recherchées, soit : - Les grandes fonctions et les niveaux de classifications - Des emplois agrégés par proximité de contenu ou de complémentarité - Un emploi et les compétences mises en œuvre
<b>DÉVELOPPEMENT ET EMPLOI</b>	GPRH en général	Suivant les finalités recherchées, soit : - Des familles professionnelles et des emplois-types - Un emploi et les compétences mises en œuvre
<b>FFPS</b>	GPRH très axée sur la formation	Suivant les finalités recherchées, soit : - Des emplois agrégés par proximité de contenu - Un emploi - Le poste tenu par une personne en particulier. Dans chaque cas, on analyse ensuite les compétences
<b>PERFORMANCE (ex. Formation conseil)</b>	Formation uniquement	L'emploi tenu par les personnes en formation (population occupant un même emploi)
<b>GROUPE MÉTIER</b>	GPRH plutôt axée sur la gestion individuelle. Autres applications possibles avec des travaux complémentaires	- Des emplois agrégés par proximité (de façon à ce que la même personne puisse les occuper après une période de formation de trois mois au maximum) - Les compétences mises en œuvre
<b>QUATERNAIRE ÉDUCATION</b>	GPRH en général	Dans la majorité des cas : des emplois agrégés par proximité de contenu
<b>RPS</b>	GPRH en général	- Les compétences requises dans l'emploi, décomposées en "connaissances professionnelles" et "qualités professionnelles" - Les compétences des individus suivant les mêmes grilles
<b>SAGITTAIRE</b>	GPRH, plutôt axée sur la gestion individuelle. Autres applications possibles avec des travaux complémentaires	- Des postes agrégés en emplois, eux-mêmes classés en familles professionnelles - Les compétences réelles (et non pas requises)

MÉTHODE	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA DÉMARCHE	PRODUITS
<b>ADIGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une démarche qui varie en fonction des finalités recherchées</li> <li>- Démarches très encadrées dans les interventions longues</li> <li>- Exhaustive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une monographie par emploi, avec les facteurs d'évolution et les proximités</li> <li>- Un profil de compétences par emploi</li> <li>- Possible aussi : une aide pour l'évaluation des compétences individuelles</li> </ul>
<b>COROM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthode relativement légère.</li> <li>- Encadrée.</li> <li>- Adaptation aux usages de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une fiche par emploi, incluant la description des compétences</li> <li>- Une fiche individuelle, incluant la description des compétences suivant la même grille</li> <li>- Des cartes ou tableaux informatisés, faisant apparaître les proximités d'emplois</li> </ul>
<b>CREGE MANAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une démarche qui varie en fonction des finalités recherchées</li> <li>- Adaptation aux usages de l'entreprise</li> </ul>	<p>En fonction des finalités, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille générale des emplois (à long terme)</li> <li>- Cartographie où les emplois sont présentés en matrice métier / niveau d'emploi</li> <li>- Fiche emploi, avec les proximités</li> </ul>
<b>DÉVELOPPEMENT ET EMPLOI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une démarche qui varie en fonction des finalités recherchées</li> <li>- Adaptation aux usages de l'entreprise</li> <li>- Participation recherchée</li> </ul>	<p>En fonction des finalités, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nomenclature et cartographie générale des emplois</li> <li>- Fiche métier détaillée, avec les proximités</li> <li>- Analyse des compétences individuelles</li> </ul>
<b>FFPS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plutôt une démarche de spécialistes. La participation intervient dans les validations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une analyse détaillée des compétences pour élaborer un dispositif de formation</li> </ul>
<b>PERFORMANCE (ex. Formation conseil)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse est encadrée très formellement par deux animateurs spécialistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un dispositif de formation</li> <li>- Une formalisation écrite de l'activité</li> </ul>
<b>GROUPE MÉTIER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identique quel que soit le chantier</li> <li>- Encadrée</li> <li>- Participative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un référentiel d'activités</li> <li>- Un référentiel métier décrivant les compétences</li> <li>- Possible : un référentiel formation</li> <li>- Possible : un bilan formatif et prospectif</li> </ul>
<b>QUATERNAIRE ÉDUCATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une démarche qui varie en fonction des finalités recherchées</li> <li>- Adaptation aux usages de l'entreprise</li> </ul>	<p>En fonction des finalités, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un référentiel des emplois, avec projection à moyen terme</li> <li>- Plan de formation</li> <li>- Bilans individuels de compétence</li> </ul>
<b>RPS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très encadrée, mais adaptable aux usages de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Référentiel de compétences</li> <li>- Répertoire des activités</li> <li>- Participative</li> <li>- Possible : évaluation des postes</li> </ul>
<b>SAGITTAIRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participative : des personnes de l'entreprise sont formées dès le début pour dérouler la démarche elle-même</li> <li>- Adaptation aux usages de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un fichier de réalisation, permettant aux personnes de l'entreprise de faire l'analyse</li> <li>- Un guide des métiers décrivant les emplois avec leurs évolutions et les compétences</li> </ul>

MÉTHODE	FORMALISATION	CHAMPS D'EXPLOITATION
<b>ADIGE</b>	- Traditionnelle (papier) pour les fiches d'emplois - Participation possible à la création d'outils : passeport individuel	- Gestion collective (grands dispositifs de formation au niveau d'une entreprise ou d'une branche) - Gestion individuelle
<b>COROM</b>	Présentation informatisée des résultats	Gestions collective et individuelle
<b>CREGE MANAGEMENT</b>	Présentation traditionnelle ou informatisée par deux logiciels : - gestion collective (ANAPOL) - gestion individuelle (AGIRHE)	Suivant les finalités, notamment : - classification - équilibre emplois / ressources - formation
<b>DÉVELOPPEMENT ET EMPLOI</b>	Traditionnelle (papier) Projet de logiciel	Gestions collective et individuelle
<b>FFPS</b>	Traditionnelle (papier)	Formation principalement
<b>PERFORMANCE (ex. Formation conseil)</b>	Traditionnelle (papier) : le seul produit à formaliser étant le compte rendu des journées de formation	Formation exclusivement
<b>GROUPE MÉTIER</b>	Traditionnelle (papier)	Gestion individuelle - Possibilité d'applications collectives (rémunérations, classifications)
<b>QUATERNAIRE ÉDUCATION</b>	Traditionnelle (papier)	Gestions collective et individuelle
<b>RPS</b>	Exploitation informatique par logiciel COMPERE	Gestions collective et individuelle
<b>SAGITTAIRE</b>	Traditionnelle, volontairement, pour ne pas donner prise à une "mécanisation" de la GRH	Gestion individuelle (recrutement, mobilité, formation) Peut déboucher sur des applications collectives

MÉTHODE	APPROPRIATION DE LA MÉTHODE PAR L'ENTREPRISE	TRAITS ESSENTIELS
ADIGE	Pas systématique	- Rigoureuse - Pragmatique (cherche les conditions réelles du terrain) - Effort d'anticipation sur les emplois
COROM	Relativement facile : utilisation du logiciel + volonté de former au moins l'encadrement	- Approche originale des compétences - Fait une large place à "l'intelligence au travail" - Bien adaptée à des applications de formation
CREGE MANAGEMENT	Volonté de présenter les résultats de façon à ce qu'ils soient compris, acceptés et utilisés	Forte volonté de privilégier une approche gestionnaire
DÉVELOPPEMENT ET EMPLOI	La participation des personnels aux travaux permet une appropriation	- Approche globale de la GRH - Méthode "à géométrie variable" - Rôle moteur reconnu et rendu aux salariés dans leur développement professionnel
FFPS	L'encadrement est formé	Exigence de précision sur l'analyse des compétences
PERFORMANCE (ex. Formation conseil)	L'appropriation est facilitée par la coopération avec les responsables de formation pendant la préparation et la réalisation (co-animation) de la formation	Au-delà de l'effet formateur, la méthode interpelle les acteurs (employés, responsables de formation, hiérarchie) sur des aspects organisationnels
GROUPE MÉTIER	Obtenue par la participation des personnels aux travaux, par la présentation intelligible des résultats et par une forte politique de communication	- Importance de la participation et de la communication - Très orientée sur la gestion individuelle - Adaptée aux objectifs de formation qualifiante
QUATERNAIRE ÉDUCATION	Volonté de transférer les savoirs au client	- Pragmatisme - Volonté de capitaliser les expériences et de diffuser les résultats
RPS	Volonté de faciliter l'appropriation : logiciel + participation aux travaux	- Approche globale des aspects de la GRH - Exploitation démultipliée par le logiciel
SAGITTAIRE	Automatique : des personnels sont formés en préalable pour faire eux-mêmes le travail d'analyse	- Utilisation de tous les matériaux déjà disponibles - Lisibilité des résultats - Appropriation garantie



# GESTION DE L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES : QUELLES NOMENCLATURES ?

ANALYSE DE L'EMPLOI, DES BESOINS DE COMPÉTENCES  
ET DES BESOINS DE FORMATION

---

*Jean-François Germe, Louis Mallet*  
*Synthèse réalisée par Valérie Delprat*

Octobre 1993



# ANALYSE DE L'EMPLOI, DES BESOINS DE COMPÉTENCES ET DES BESOINS DE FORMATION

---

*Intervention de J.-F. Germe et L. Mallet*

*L'intervention de J.-F. Germe et L. Mallet porte sur une étude en cours, commanditée par la Délégation à l'emploi. La demande initiale était centrée sur l'analyse de l'emploi. Le but est de donner aux inspecteurs du travail chargés de l'emploi des repères sur les méthodes existantes et les modes d'intervention en entreprise<sup>5</sup>.*

Après avoir constaté la diversité des méthodes d'analyse de l'emploi et leurs spécificités, nous avons organisé deux journées de rencontre et de présentation pour repérer quels étaient les apports de chacune de ces méthodes. Tous les organismes ont donc proposé, d'une part leurs schémas, prérequis et conditions d'intervention, et d'autre part leurs outils et évaluations.

La difficulté à laquelle nous nous sommes tout d'abord heurtés concerne l'absence de stabilité des méthodes : relativement peu standardisées, elles évoluent en fonction des spécificités de l'entreprise dans laquelle elles sont mises en œuvre. Leur étude est indissociable d'une approche par cas concret, ce qui rend toute procédure d'évaluation complexe et incertaine.

En dehors des questions méthodologiques, la question de la finalité des interventions en entreprise revêt une importance spécifique pour les inspecteurs du travail. Alors que la logique d'action de l'Inspection s'inscrit dans une perspective de protection des salariés, les méthodes d'analyse de l'emploi et des compétences débouchent sur des questions d'efficacité économique et de sélection.

D'un côté, la finalité est celle du traitement équivalent de tous les salariés (mêmes droits, mêmes devoirs). De l'autre, une démarche de différenciation des personnes et de valorisation des compétences, à partir de critères qui ne sont plus entièrement objectifs et quantifiables (faisant plutôt appel au "discernement" des responsables). En d'autres termes : comment faire évoluer les compétences sans processus de discrimination ?

La seconde problématique, issue de la précédente, a tourné autour de la démarche participative et la part de négociation et d'équilibre des forces qu'elle implique.

---

<sup>5</sup> Organismes publics : ANACT, Céreq, AFPA, ministère de l'Éducation nationale et DAFCO, Mission nouvelles qualifications, ANPE.

Organismes privés ou assimilés comme tels : Développement et emploi, Algoe, Cemis, Hay Consultants.

## ■ MÉTHODE ET OUTILS

### ***Description de l'emploi***

On se pose toujours la question du niveau pertinent d'analyse. La notion de situation de travail s'impose partout comme unité d'analyse élémentaire. Le niveau du poste de travail semble perdre de l'importance en raison de l'instabilité croissante des contenus (flexibilité) et des logiques d'apprentissage, de progression individuelle.

La question de la coordination entre les individus devient alors une question majeure.

Les modalités d'agrégation, de construction des groupes d'emplois ou d'individus sont influencées par cette évolution : en cherchant à regrouper des objets de forme évolutive, on obtient des agrégats instables. Ceci amène à une définition des espaces professionnels qui ne sont plus uniquement limités à une comparaison des postes de travail en terme d'écart, mais qui intègre également des éléments de liaison tels que la structure, le contexte, etc. La séparation entre espaces professionnels repose alors sur des discontinuités mettant en jeu des échelles de distance - plutôt que des critères systématiques de classement.

### ***Analyse des compétences***

Les compétences de l'individu dépassent toujours celles mises en œuvre dans la situation de travail. Si l'intérêt de l'entreprise est d'utiliser au mieux ces compétences, on s'attache alors davantage à l'individu qu'à l'emploi. L'organisation est étudiée pour permettre cette utilisation des compétences et non pour homogénéiser les comportements.

Le triptyque commun à toutes les méthodes (savoir, savoir-faire, savoir-être) s'impose encore largement. Mais les trois catégories ne sont plus isolées : on accorde une importance accrue au contexte et aux caractéristiques de l'environnement (*cf.* les travaux de Mintzberg et ceux de Crozier).

Le "modèle de compétence" souvent opposé au "modèle du poste de travail", ne semble pas cependant une alternative réellement construite. C'est plutôt un ensemble de tentatives multiformes expérimentées lorsque le modèle d'organisation traditionnel s'avère inefficace.

### ***Standardisation des méthodes***

Lorsqu'une entreprise sollicite une intervention, elle recherche généralement un cabinet ayant fait ses preuves auprès d'autres sociétés. Paradoxalement, la méthode proposée doit aussi pouvoir intégrer les particularités de la nouvelle entreprise commanditaire. Le consultant est ainsi placé dans un double rôle, commercial et pédagogique.

Les différentes méthodes ont cependant des spécificités, par exemple :

- Mission nouvelles qualifications : accent mis sur les procédures d'intervention,
- Céreq : exigences sur la conception de l'analyse du travail,
- CEMIS : place centrale de l'organisation du travail par rapport aux questions diverses de gestion,
- ANACT : importance du participatif par rapport à la stratégie de l'entreprise.

Toutes ces méthodes n'ont guère plus de vingt ans d'existence et sont en constante évolution. On peut relever cependant quelques convergences : l'emploi est de moins en moins étudié isolément, l'organisation devient un thème central. L'incertitude, la gestion des aléas prennent de l'importance. La réflexion se développe autant sur les procédures que sur les outils. La préoccupation de l'évaluation apparaît.

## ■ DÉMARCHES / ACTEURS

### ***Participation***

Que ce soit une condition d'efficacité ou un droit des salariés, la question de la participation porte avant tout sur les acteurs, le sujet et le moment de leur participation. Qui sont les acteurs et que représentent-ils ? La direction, la hiérarchie, les salariés...? Quels sont les lieux institutionnels qui permettent le débat sur l'organisation du travail ? N'y a-t-il pas différentes formes de participation en fonction du climat régnant dans l'entreprise, du "baromètre social" ?

En somme, ce que nous interrogeons ici, c'est la signification du terme "participation", en fonction des formes qu'elle revêt.

### ***Rôle du salarié***

La position reconnue au salarié est essentielle. On peut poser deux conceptions schématiques qui impliquent différemment l'entreprise au niveau de son management :

- seul le travailleur sait ce qu'il fait et comment mieux faire. Il ne fait que s'il veut.
- l'analyse du travail nécessite un regard extérieur, la hiérarchie est mieux placée pour évoluer, le management a pour fonction de motiver les salariés.

L'évolution de l'organisation du travail tend à réhabiliter l'individu singulier. La mise en cause du modèle taylorien amène à s'intéresser plus à ce qui différencie les individus qu'à ce qu'ils ont en commun, à la variabilité plus qu'à l'homogénéité.

Cette opposition caricaturale recouvre plusieurs niveaux de débat. Quelques réflexions : il faut prendre en compte, dans la définition de l'activité, la différence qui existe entre travail réel et travail prescrit. Les salariés eux-mêmes doivent être associés à cette définition. Mais ceci ne signifie pas pour autant qu'ils soient mieux placés pour une description d'ensemble.

Ce changement, dont l'étendue demeure limitée, peut être considéré d'un côté comme positif à travers le développement de l'autonomie, de la responsabilité. Mais, d'un autre côté, il peut déboucher aussi sur de nouveaux mécanismes d'exclusion à travers une individualisation des divers actes de gestion (affectation, rémunération...), d'autant plus que la différenciation croissante des contenus d'emplois repose sur des bases de l'organisation collective des salariés.



# ANALYSE DU TRAVAIL ET INGÉNIERIE DE FORMATION

*Étude de six méthodes*

Ségonne M.-T., consultante, CAFOC de Toulouse

---

1995



# INTRODUCTION

---

Pour être compétitives face aux évolutions des marchés et des techniques, les entreprises sont amenées, depuis plusieurs années, à considérer la ressource humaine comme une de leurs variables stratégiques. Ainsi, avoir les bonnes compétences, en temps voulu, est devenu une nécessité aussi forte que celle de disposer, en temps opportun, du capital financier et technique requis.

Corrélativement, on assiste bien sûr à l'évolution des systèmes et méthodes de gestion des ressources humaines ; on voit notamment apparaître, avec force, le besoin de définir précisément et de manière prospective, les compétences voulues à terme, ainsi que les systèmes d'actions permettant de les obtenir.

En réponse à ce besoin, on a vu s'élaborer de nombreuses démarches dans le champ du conseil, parmi lesquelles celles qui ont pour finalité la gestion des compétences et, pour axe d'intervention, la conception et la mise en œuvre de formations — avec quelques exemples au niveau transnational. Derrière le nombre croissant de méthodes, il y a évidemment des enjeux de marché, mais il y a surtout la résistance du réel à se laisser saisir de manière complètement satisfaisante. C'est ce qui motive en plusieurs lieux aujourd'hui, et en tout cas pour le commanditaire de cette étude, le désir d'y voir plus clair, de repérer les spécificités de chacune de ces approches, d'en déterminer les fondements.

## ■ LES CADRES DE LA COMMANDE

Dans le cadre du programme Euroform, un consortium français composé de trois opérateurs assistés techniquement par RACINE (Réseau d'appui et de capitalisation des innovations européennes) a confié au CAFOC de Toulouse, une étude, portant sur des méthodes couvrant le champ de l'analyse du travail et de l'ingénierie de formation.

Cette étude a pour objectif la mise en évidence des principales caractéristiques méthodologiques :

- champ d'application,
- problématiques, concepts et systèmes de références,
- modes de recueil et de traitement de l'information,
- organisation de l'information et produits de sortie.

Le choix des méthodes entrant dans l'étude s'est fait sur la base de quatre critères :

- application de la méthode à la formation,
- traitement de la dimension prospective dans l'étape d'analyse du travail,
- accord des auteurs, accès possible à un minimum de supports formalisés (principes méthodologiques, outils, interventions spécifiques, produits...),
- hétérogénéité et complémentarité de l'échantillon.

Au regard de ces critères, six méthodes ont été retenues :

- ACRE, GFC-AREF-BTP
- ETED, Céreq
- FFPS, Groupe FFPS, CNAM
- Groupe métier et analyse fonctionnelle, Éducation nationale, formation des adultes
- Quaternaire Éducation, Groupe Quaternaire,
- Méthode ADAC, GRETA du Tarn nord

## LE RÉFÉRENT DE L'ÉTUDE : l'ingénierie de formation

La définition de **l'ingénierie de formation** la plus couramment retenue est celle de G. Le Boterf<sup>6</sup> : "L'ingénierie de formation est l'ensemble ordonné et coordonné de travaux méthodiques de conception et de réalisation d'un système de formation".

En fait, il est communément admis que cette activité repose sur un processus hiérarchisé, emboîté et itératif, comportant donc plusieurs niveaux d'action de natures différentes.

A l'instar de ces deux acceptions qui sont englobantes et *a priori* ouvertes sur toutes les situations possibles, **la commande suppose une représentation élargie de l'ingénierie de formation**. En effet, elle comporte en elle-même l'affirmation que cette activité intègre logiquement et forcément d'une part, l'analyse du travail, et d'autre part, l'ingénierie pédagogique. La question est posée !

Conformément aux présupposés énoncés ci-dessus et pour que la vérification puisse se faire, on représentera donc l'ingénierie de formation comme intégrant logiquement un ensemble d'actes ; actes dont il n'est pas dit, cependant, qu'ils sont tous solidaires de l'activité d'ingénierie de formation (IF), de l'expertise et des procédures qui la spécifient.

En tout état de cause, le référent utilisé pour décrire les actes de l'IF sera donc composé des rubriques suivantes :

- L'étude de la demande et du problème, le diagnostic, la proposition d'intervention
- L'analyse du travail
- La définition des compétences
- La "mesure des écarts de compétences"
- L'élaboration du cahier des charges de la formation
- La conception du dispositif, de son système de pilotage et d'évaluation
- L'ingénierie pédagogique.

## ■ PRÉSENTATION DES MÉTHODES

Les choix du mode de présentation des méthodes sont déterminés par les considérations ci-dessous.

Faites pour l'action, les méthodes sont matière vivante. Elles évoluent en fonction du contexte et s'adaptent aux spécificités des terrains d'application. Elles sont toutes opérationnelles mais elles ne sont pas toutes complètement formalisées. C'est pourquoi la représentation qu'en donnent les écrits doit être complétée par celle qu'en ont les principaux utilisateurs (analystes, ingénieurs en formation, hommes méthodes).

Chacune des méthodes est présentée comme suit :

- présentation générale sous forme de synthèse des lectures et des témoignages,
- lexique des principales notions,
- description de chacune des étapes d'après les documents lus,
- en annexe : les sources documentaires publiées, donc accessibles à tous.

Les six méthodes sont répertoriées dans un tableau synthétique et comparatif qui donne ainsi une vision de ce qui caractérise chacune d'elles et qui fournit en quelque sorte les premiers éléments de choix pour tout utilisateur potentiel (voir tableau page suivante).

---

<sup>6</sup> Voir notamment G. Le Boterf (1988), *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, Les éditions d'organisation, Paris.

## TABLEAU SYNTHÉTIQUE ET COMPARATIF

ÉLÉMENTS DE COMPARAISON  MÉTHODES	FINALITÉS	RÉFÉRENTS THÉORIQUES	TERRAINS D'APPLICATION	CARACTÉRISTIQUES DE LA DÉMARCHE / PRINCIPES DE COHÉRENCE
ACRE	Formation Prescription de formation Alimentation d'une banque de données nationale sur les fonctions et les métiers du bâtiment, de l'emploi	Analyse systémique (théorie de l'information) Pédagogie par objectifs (Taxonomie de Bloom)	Secteur du bâtiment Ensemble d'entreprises de toutes tailles, mais en majorité les PME-PMI Applications européennes	- Prescription de formation - Mutualisation de dossiers sur les métiers
QUATERNAIRE ÉDUCATION	Gestion des ressources humaines et formation Ingénierie de formation Mise en œuvre d'actions de formation Management de la qualité de la formation Conseil Audit	Sciences humaines Pédagogie par objectifs Management participatif Démarche qualité	Tous secteurs Entreprises d'envergure différente Forte représentativité des grands groupes et des grandes administrations Applications en Europe	- Intervention sur mesure, interactivité avec le client - Volonté éducative - Démarche participative plaçant les salariés comme acteurs des évolutions
ADAC	Formation Définition des contenus Gestion des ressources humaines et organisation	SADT : analyse descendante des systèmes appliquée à l'informatique industrielle Pédagogie par objectifs	Tous secteurs Industries et services	- Démarche qui implique une couverture complète du champ de l'entreprise ou du service - Utilisation de l'outil informatique
ETED	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Définition des ETED et "famille d'emplois" Définition des compétences (On peut penser que les chantiers ayant pour but la formation vont se démultiplier)	Sociologie du travail Méthode expérimentale Analyse éco-systémique	Tous secteurs	- Forte intégration du théorique et du technique (concept ETED) - Protocole de recueil et de traitement des données rigoureux - Veille conceptuelle
GROUPE MÉTIER	Formation Définition des contenus de formation Définition de formations qualifiantes Définition de formations diplômantes Gestion des ressources humaines	Analyse systémique Pédagogie par objectifs Système des unités capitalisables	Tous secteurs Grandes administrations Création de référentiel de diplômes trans-sectoriels Applications aux pays étrangers	- Volonté éducative - L'Éducation nationale cherche la plus grande implication possible de la part du client : démarche volontaire, participative, inter-hiérarchique, plaçant les salariés comme acteurs de leur évolution - Formation qualifiante
FFPS	Ingénierie des compétences Définition des compétences clés Définition des actions contribuant à la construction des compétences Définition des contenus et des modalités de formation	Sciences cognitives (psychologie et ergonomie cognitive) Analyse systémique	Tous secteurs	- Problématique de développement des compétences - Démarche orientée, ingénierie des compétences

ÉLÉMENTS DE COMPARAISON  MÉTHODES	OBJET ANALYSÉ	PRODUITS DE SORTIE
ACRE	Fonction, métier dans sa variété Situations, postes ou emplois éclatés sur plusieurs sites	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monographies des compétences</li> <li>- Banque de données des compétences (BDC)</li> <li>- Systèmes modulaires de formation</li> <li>- Cahiers des charges de dispositif</li> </ul>
QUATERNAIRE ÉDUCATION	Situations professionnelles Emplois Emplois-types, emplois-cibles Familles d'emplois	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profils de compétences requis et futurs</li> <li>- Référentiels de compétences</li> <li>- Dispositifs de formation</li> <li>- Cahiers des charges des actions de formation</li> <li>- Supports pédagogiques</li> <li>- Systèmes d'évaluation</li> <li>- Actions de formation</li> <li>- etc.</li> </ul>
ADAC	Ensemble de l'activité d'une entreprise ou d'un service Activités et tâches	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie des activités de l'entreprise</li> <li>- Fiches emplois</li> <li>- Fiches tâches (compétences)</li> <li>- Listing des contenus de formation</li> <li>- Besoins individuels de formation etc.</li> </ul>
ETED	Emplois éclatés sur plusieurs sites Emploi-type étudié dans sa dynamique (agrégats d'emplois, variations)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dossiers compétences</li> <li>- D'autres produits sont actuellement réalisés par les analystes formés à la méthode, par exemple : guides pratiques (formation)</li> <li>- Référentiels de diplômes</li> </ul>
GROUPE MÉTIER	Métiers Emplois, emplois-types Emplois-cibles, familles d'emplois	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Référentiels de métiers ou de compétences</li> <li>- Référentiels de formation</li> <li>- Référentiels de diplôme</li> <li>- Bilans individuels formatifs et prospectifs</li> <li>- Dispositifs de formation (modulaires, en alternance...)</li> </ul>
FFPS	Situations qui vont fournir les données suffisantes pour construire une représentation des compétences (Ça peut être plus ou moins que l'emploi défini par l'organisation).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noyau des compétences distinctives</li> <li>- Cahier des charges du dispositif d'actions sur les compétences</li> <li>- Dispositif de construction des compétences</li> <li>- Contenus de formation</li> </ul>

ÉLÉMENTS DE COMPARAISON MÉTHODES	MODE DE PRÉSENTATION DE L'OUTIL	TRANSFÉRABILITÉ
ACRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne d'instruments : démarches et outils</li> <li>- Outils pour le recueil de l'information et pour sa mise en forme</li> <li>- Les phases de la démarche sont fixées</li> <li>- Les outils seront éventuellement ajustés</li> </ul>	<p>La ligne d'instrument de GFC-BTP est conçue pour être transférée à l'ensemble des conseillers et à des prestataires éventuels. La démarche d'analyse du travail ACRE fait l'objet d'un séminaire de formation pour les conseillers en formation des AREF.</p>
QUATERNAIRE ÉDUCATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livres comprenant une explicitation des démarches et des principes</li> <li>- Des fiches - outils</li> <li>- La proposition de méthode (c'est-à-dire le cheminement) est à définir en fonction du problème et de la situation</li> <li>- Les outils seront ajustés à chaque intervention</li> </ul>	<p>Publication grand public : livres exposant les démarches et outils L'opérateur éventuel devra reconstruire sa propre méthode ou démarche d'intervention</p>
ADAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation en cours d'élaboration du dossier technique</li> <li>- Logiciel d'acquisition de données</li> </ul>	<p>N'est pas actuellement formalisée dans la perspective d'un transfert Transfert auprès de l'opérateur de terrain chargé de la maintenance</p>
ETED	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation générale de la méthode : problématique et démarche</li> <li>- Exemples de dossiers descriptifs - fiches-outils</li> <li>- Techniques</li> </ul>	<p>Séminaires (Formation-action) ouverts au public, guidances de chantiers Transfert auprès des responsables des projets, chargés en entreprise de la maintenance des dossiers compétences</p>
GROUPE MÉTIER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document de travail</li> <li>- Plaquette de communication</li> <li>- Présentation des principes et des étapes clés de la démarche</li> </ul>	<p>Les fiches proposées sont des supports pour la réflexion et non des modèles figés Appui d'un "homme méthode" pour l'opérateur Éducation nationale, lors de sa première expérience</p>
FFPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mémoire</li> <li>- Ouvrage en cours de publication</li> </ul>	<p>- Séminaires de formation ouverts au public : cycle FFPS</p>



# SYNTHÈSE FINALE

---

Les constats faits dans la synthèse finale portent sur les caractéristiques communes à l'ensemble des méthodes, la question de l'ingénierie de formation comme méthode, les caractères spécifiques aux champs de l'analyse du travail d'une part et de l'ingénierie de formation d'autre part, l'usage de la notion de compétences, les liens entre analyse du travail et formation.

Parmi les constats faits, nous retiendrons les suivants :

Toutes les méthodes ont tendance à se rejoindre dans une perspective globalisante de gestion et de management des ressources humaines.

Les méthodologies d'analyse du travail et de description des compétences sont les seules, en l'état actuel des choses, qui soient vraiment comparables.

Il n'existe pas, dans le panel étudié, de méthode d'ingénierie de formation répondant stricto sensu à la définition des étapes de l'ingénierie et aux critères énoncés au début de cette étude (cf. référent).

Mais, on peut dire qu'il existe :

- d'une part, des méthodes conçues pour l'analyse du travail dans le souci de repérage des compétences ;
- d'autre part, des lignes d'instruments et d'outils, permettant des démarches souples, exhaustives, à entrées et sorties multiples qui intègrent l'ingénierie de formation et qui permettent d'intervenir, quelles que soient la nature du problème et la dimension du champ, à condition, toutefois, de construire son propre schéma méthodologique.

Toutes les méthodes sont potentiellement actives sur le champ de la formation.

L'analyse du travail est plus conceptualisée que l'ingénierie de formation qui, semble-t-il, relève soit de procédures, soit de la créativité des auteurs des dispositifs de formation.

Il existe donc deux champs méthodologiques distincts, celui de l'analyse du travail et celui de l'ingénierie de formation. Ils ont chacun leurs ancrages historiques, leurs référents théoriques et méthodologiques ; on constate qu'il y a néanmoins des liens de détermination d'un domaine à l'autre mais qu'ils ne s'exercent pas toujours dans le même sens.

La définition et l'organisation des contenus de formation, activités que nous regrouperons sous le thème d'ingénierie pédagogique (cf. référent), semblent s'inscrire dans un continuum :

1. analyse du travail,
2. définition des compétences,
3. ingénierie pédagogique.

Cependant, le seul enchaînement des opérations ne suffit pas à déterminer les produits de sortie, leur nature et/ou leur qualité. Le point de vue du concepteur de la méthode, ses référents théoriques et pratiques, ses objectifs, font également partie des facteurs qui déterminent la production finale.



# GRILLE D'APPRÉCIATION DES MÉTHODES D'ANALYSE DES EMPLOIS<sup>7</sup>

DESS "Gestion de l'emploi et développement social de l'entreprise"  
Institut d'études politiques de Paris

---

Nicole Mandon

## ■ L'OBJET D'ANALYSE

- quelle est l'unité-emploi qui résulte de l'analyse ?
- opérationnalité : exploitations possibles des résultats
- peut-on y greffer des estimations chiffrées ?
- peut-on établir des comparaisons entre les emplois décrits ?
- quelle portée : type et famille d'emplois analysés, champs de préoccupation renseignés.

## ■ LA DÉMARCHE

- Est-elle rigoureuse ?  
Quel est le type d'information recueillie, quel est le mode de recueil d'information et auprès de quels interlocuteurs (entretiens individuels, collectifs, groupes de travail...) comment se fait l'analyse ?
- La démarche est en général dite "participative".  
Si cet aspect est nécessaire, voir en quoi il consiste, quels sont les acteurs impliqués, en quoi ? À quels moments ? (quelles est la fiabilité du contenu obtenu ? Qu'est-ce qui est validé ? Comment ? Quels sont les moments du consensus et sur quoi porte-t-il ?).

## ■ DÉMARCHE LOURDE, LÉGÈRE, COÛT

- Est-ce que la démarche utilisée est en rapport avec l'objectif, avec les moyens dont vous disposez (temps, homme, financement...) ?
- Vous semble-t-elle justifiée par les résultats qu'elle apporte ? Une méthode apparemment lourde peut déboucher sur des outils pertinents, simples à utiliser, d'exploitation riche.
- Comment se fait la mise à jour ? Faut-il tout recommencer périodiquement ou installer un système de veille (par quels supports ou procédures ?)
- S'applique-t-elle à des emplois différents ?

---

<sup>7</sup> Grille remise aux élèves du DESS dès janvier 1993.

## ■ LA FORMALISATION DES RÉSULTATS

- La lisibilité des résultats, l'aspect "outils de communication",
- La maniabilité,
- Le recul par rapport aux effets de "séduction" et de mode (par exemple : cartographies, logiciels, systèmes experts). Quel est vraiment l'objet analysé, l'unité saisie ? Quelle information de base a alimenté le système proposé ? Quel est le traitement avant saisie ? (critères maîtrisés et/ou *feeling*).

## ■ CLARTÉ ET APPROPRIATION POSSIBLE DES RÉSULTATS, TRANSPARENCE DE LA DÉMARCHE

- Compréhensibilité du mode d'analyse : notions de base, définitions, critères d'analyse
- Est ce que les présentations et les restitutions permettent une appropriation ?
- Quelles est la part de relais possibles pour l'analyse (résultats similaires d'un analyste à l'autre, à quelles conditions, qu'est-ce qui est du domaine de l'expert ?).

CÉREQ  
Dépôt légal 2<sup>ème</sup> trimestre 1997



**L**a méthode ETED, (Emploi-type étudié dans sa dynamique), résulte d'une recherche finalisée, fondée sur une écoute attentive des problèmes de terrain et sur un investissement conceptuel régulièrement confronté aux cas concrets. Elle progresse en particulier dans le cadre du réseau ETED Recherche-développement, composé de praticiens qui empruntent cette méthode dans le cadre de leurs fonctions habituelles : chercheurs, consultants, responsables d'organismes de formation et gestionnaires d'entreprises en différents champs de la gestion des ressources humaines.

Une meilleure connaissance des emplois, de leurs évolutions et des compétences étant un passage obligé pour engager de multiples actions, l'exploitation des résultats se retrouve dans des champs d'action nombreux où sont associés d'autres référents propres à ces champs.

L'objet de la série des cahiers ETED publiés par le Céreq est de présenter les chapitres méthodologiques clés en reprenant les exposés qui en ont été faits au cours de cycles de formation et de réunion de travail du réseau. Ils sont étoffés de références théoriques qui ont parfois fait défaut dans les premières publications. De nombreux commentaires ainsi que des cas concrets donneront également du recul tant pour les investigations à mener que pour les actions à entreprendre.

ISBN : 2-11-089802-X  
ISSN : EN COURS

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

10, Place de la Joliette  
BP 176 13474 Marseille Cedex 02  
Tél. : 04 91 13 28 28 / Fax. : 04 91 13 28 80