

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

Nicole Mandon

*Analyse des emplois et des compétences :  
la mobilisation des acteurs dans l'approche  
ETED*

NUMÉRO 135 / MAI 1998

---

**documents**

Cahier ETED n°2

135

***ANALYSE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES :  
LA MOBILISATION DES ACTEURS DANS L'APPROCHE ETED***



Nicole Mandon  
suivi de  
Olivier Liaroutzos (Postface)

---

C é r e q

---

Document n°135  
*Cahier ETED n°2*

Mai 1998

---



# LES 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 poursuit 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 souligne également les enjeux. D'où une perception plus exigeante de sa mise en oeuvre, 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 présente 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.

Ce cahier est la deuxième livraison de la série des cahiers ETED.

L'implication des acteurs, l'animation qu'elle requiert, constituent un versant indissociable des options conceptuelles et analytiques de la méthode ETED. Ce cahier, à l'appui des chantiers réalisés, est consacré à cet aspect où expertise et participatif se révèlent exigeants mais incontournables.

## ***Déjà paru :***

Le cahier numéro 1 : *Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences*. Introductif à la série, ce premier cahier 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 :***

N°3 : "Ecouter 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 – Emploi-Type étudié dans sa dynamique – 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, 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 apporté 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 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 favorisés par l'appropriation, par les utilisateurs, des notions de base et des concepts. Cette appropriation débouche sur des utilisations inattendues (ex 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 dialogues 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 parfois les conceptions sous-jacentes.



## REMERCIEMENTS

Mes remerciements chaleureux s'adressent aux membres du réseau ETED Recherche et Développement et à toutes les personnes rencontrées sur les terrains et qui, en entretiens individuels ou en séances de travail, ont contribué de façon confiante, critique et innovante aux avancées méthodologiques présentées.

Ce cahier n'aurait pu être réalisé sans l'apport d'informations par les praticiens ETED, sans leur questionnement, leur exigence et leur rigueur. Chaque chantier réalisé a mobilisé de nombreux acteurs qui ont accepté de fournir toute information utile, qui ont manifesté leur curiosité vis-à-vis de la méthode mais sont restés vigilants quant au déroulement de l'analyse et à ses résultats. Le rapport établi entre recherche et terrain associe observation et action, et confirme qu'une méthode d'analyse des emplois n'est pas neutre. La « réflexion d'auteur » traduite ici est riche de tous ces apports individuels et collectifs, des expériences cumulées

Mes remerciements s'adressent également à Bernard TABUTEAU, Olivier LIAROUTZOS, Emmanuel SULZER et Josiane TEISSIER pour leur contribution au développement et à la réflexion méthodologiques, pour leur relecture critique et leurs conseils.

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





# Sommaire

✳ INTRODUCTION	13
1. DÉVELOPPEMENT MÉTHODOLOGIQUE ET CAPITALISATION	13
2. PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE	16
✳ CHAPITRE 1 : LES ÉTUDES RELATÉES, LE RAPPORT AU TERRAIN	17
1. TERRAIN ENQUÊTÉ, TERRAIN PARTICIPATIF ET RÉACTIF	19
2. SAVOIR «LIRE» LES EMPLOIS, UNE DEMANDE FORTE DE RÉFÉRENCES MÉTHODOLOGIQUES	21
3. LES TYPES DE CHANTIERS MENÉS ET LEURS APPORTS	22
4. LA DIVERSITÉ DES EMPLOIS ÉTUDIÉS, L'ANALYSE DES EMPLOIS TERTIAIRES ET DE SERVICE COMME SOURCE D'ENSEIGNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES	24
5. CONCLUSION : DES CONDITIONS RÉUNIES POUR UNE RÉFLEXION CRITIQUE	26
✳ CHAPITRE 2 : PRINCIPES ET NOTIONS À PARTAGER DÈS LE DÉPART DE L'ÉTUDE	31
1. IMPRÉCISIONS ET IMPORTANCE DE LA PHASE PRÉALABLE, LE CHOIX D'UNE MÉTHODE	33
1.1. Les imprécisions de départ	33
1.2. L'«attrait» et l'«entrée» dans la méthode	34
2. NIVEAU ET OBJET D'ANALYSE, LES SOURCES D'INFORMATION	35
2.1. Nous positionner par rapport à la notion de compétences et l'unité emploi ETED	35
2.2. Contexte et situations individuelles de travail	37
2.2.1. <i>Données de cadrage et interlocuteurs clés</i>	37
2.2.2. <i>L'accès aux titulaires de l'emploi et le principe d'échantillonnage</i>	37
3. TEMPORALITÉ DE L'ÉTUDE ET PRINCIPE PARTICIPATIF	38
3.1. Du recueil d'informations à l'exploitation des résultats : les étapes à distinguer	38
3.2. Les acteurs à impliquer, les instances de suivi	43
4. CONCLUSION : RISQUE, TRANSPARENCE, CONFIANCE	43
✳ CHAPITRE 3 : OPTIONS EN MATIÈRE D'APPROPRIATION ET DE COLLABORATION – EXEMPLES	45
1. CONDUITE (OU PILOTAGE) EXTERNE, RÉALISATION EXTERNE OU MIXTE, IMPLICATION DES STRUCTURES PARTENAIRES DANS LE SUIVI ET LA VALIDATION	47
1.1. Exemple 1. Étude de l'emploi de «Coordonnateur Emploi Formation»	47
1.2. Exemple 2. Étude de l'emploi de «Conseiller en insertion des Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation et des Missions Locales»	48
1.3. Exemple 3. L'étude des emplois de la restauration collective	49

2. CONDUITE (OU PILOTAGE) INTERNE, RÉALISATION EXTERNE, IMPLICATION DE LA STRUCTURE DANS LE SUIVI ET LA VALIDATION	50
2.1. Exemple 4. Étude des emplois de «secrétaires du siège DANONE»	51
2.2. Exemple 5. Etude des emplois d'un réseau associatif au service de l'habitat	52
3. CONDUITE ET RÉALISATION INTERNES, PERSONNE RESSOURCE SOLLICITÉE SUR DES QUESTIONS PONCTUELLES, HORS TERRAIN	53
3.1. Exemple 6 - Étude Des Emplois D'une Caisse Régionale D'assurance Maladie	53
4. CONDUITE ET RÉALISATION INTERNES, PERSONNE RESSOURCE SOLLICITÉE SUR LE TERRAIN	55
4.1. Exemple 7- Étude du métier de Commissaire de Police	55
4.2. Exemple 8 - Etude de l'emploi de cadre pédagogique au CNFPT	56
5. AUTRES EXEMPLES	57
6. CONCLUSION, SOUPLESSE ET EXIGENCE	58
<b>♦ CHAPITRE 4 : LES ASPECTS DÉLICATS DE LA COLLABORATION ET DU TRANSFERT</b>	<b>61</b>
1. LE CAP D'UNE OBJECTIVATION RIGOUREUSE ENTRE REPRÉSENTATIONS ET RÉFÉRENTS OPÉRATIONNELS PRÉEXISTANTS	63
1.1. Validation et relais aux utilisateurs	63
1.2. Implication des titulaires d'emploi : entre réaction et co-analyse, en aucun cas une auto-analyse	64
2. NEUTRALITÉ ATTENDUE D'UNE CONDUITE EXTERNE, OBJET D'UNE CONDUITE INTERNE	65
2.1. Externaliser la conduite peut apporter une garantie de neutralité, d'objectivité, favoriser une appropriation interne «discrète»	65
2.2. Le rôle du chef de projet interne	65
3. MOMENTS SENSIBLES ET NÉCESSAIRE IMPLICATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE	67
3.1. Un suivi régulier aux étapes clés	67
3.2. Par quelle population commencer l'étude ? Sur quel échantillon ?	67
3.3. Le passage d'une phase test a une phase extensive	68
4. LA COMMUNICATION À PROPOS ET AU LONG DE L'ÉTUDE	69
4.1. Les différents acteurs à informer	69
4.2. Le statut des documents intermédiaires	69
4.3. Les formes outillées de présentation des résultats	69
5. CONCLUSION : UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE, OUI, MAIS QU'EST-CE QUE CELA VEUT DIRE ?	71

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE : UNE CONSTRUCTION ET UN APPRENTISSAGE COLLECTIFS QUI S'INSCRIVENT DANS LA DURÉE</b>	<b>73</b>
1. HARMONISER LE TEMPS DE L'OPÉRATIONNEL ET LE TEMPS D'ÉTUDE	73
1.1. Production et réflexion dans le changement	74
1.2. Position respective de la recherche et du terrain dans la collaboration engagée	75
2. FORMES D'APPROPRIATION ET «CULTURE» EN MATIÈRE D'ANALYSE DES EMPLOIS	76
2.1. Le souci d'une capitalisation critique partagé par un collectif comprenant la direction	77
2.2. Les représentations communes relèvent du concept et de la démarche	78
✎ BIBLIOGRAPHIE	81
✎ <b>POSTFACE</b>	
<b>Olivier LIAROUTZOS : «Méthode et singularité, les secrets d'un bon ménage»</b>	<b>85</b>
✎ BIBLIOGRAPHIE	101



## • INTRODUCTION

### 1. DÉVELOPPEMENT MÉTHODOLOGIQUE ET CAPITALISATION

La méthode ETED, qui vise à l'analyse des emplois, de leur évolution et des compétences mises en œuvre, a été élaborée à la fin des années quatre-vingt de façon expérimentale et dans un lien étroit avec le terrain. Elle proposait déjà dans la publication de décembre 1990 des recommandations en termes de mobilisation d'acteurs (cf. notamment le tableau des pages 43 à 49 de *La gestion prévisionnelle des compétences, la méthode ETED*, Céreq, Collection des Études, n° 57, décembre 1990). Elle bénéficie aujourd'hui d'une phase de développement au cours de laquelle le lien avec le terrain s'est accentué :

- en systématisant la mobilisation des acteurs du terrain enquêté dès lors que celui-ci est demandeur de l'étude et utilisateur des résultats ;
- en développant des actions de transfert sur le terrain auprès d'acteurs souhaitant s'approprier des aspects méthodologiques ;
- en proposant des formations-actions inter-entreprises à des professionnels ayant à connaître les emplois pour mener leur propre action. Ces professionnels de statut divers : responsables de la gestion des ressources humaines (GRH) en entreprise, ingénieurs ou responsables de formation, professionnels de l'insertion, consultants, ont des études d'emploi à mener dans le cadre de leurs fonctions habituelles.

Les participants aux formations-actions souhaitent pour une part d'entre eux poursuivre les échanges sur leur pratique, entre eux et avec les chercheurs, d'où la constitution dès 1993 du réseau d'échanges dit «Réseau ETED Recherche Développement»<sup>1</sup>. Quelques praticiens directement formés sur leur terrain se joignent également au réseau.

D'où un cumul de cas et une durée de suivi de certains terrains par le biais du réseau – quatre années pour plusieurs d'entre eux – riches d'enseignements et qui nous amènent à préciser aujourd'hui cet aspect mobilisation des acteurs. Aspect souvent délicat et qui semble relever de l'art tant la diversité des situations concrètes relationnelles propres à chaque chantier apporte de nuances. Il n'en demeure pas moins indissociable de la conception méthodologique d'ensemble et de ses aspects plus techniques et outillés ; il conditionne largement la fiabilité et la pertinence des résultats, leur exploitation et leur maintenance.

Ainsi les modalités de développement de la méthode, de transfert et d'échanges, ont permis de poursuivre la réflexion méthodologique en prenant en compte des données nouvelles, et d'affiner les propositions. Le principe de formation et de transfert a amené l'auteur à préciser les notions utilisées et à décomposer<sup>2</sup> les différentes phases du traitement rarement dévoilées. Le principe de transparence adopté dès le départ, et permis par la méthode en particulier par les retours intermédiaires et une présentation des résultats reflétant les notions et concepts sous-jacents, s'est trouvé renforcé.

Quelques constats généraux positionnent les liens qui se tissent entre chercheur analyste et acteurs de terrain.

L'analyse des emplois et des compétences ne peut être considérée comme une science «dure» où sont expliqués des phénomènes physiques que l'on observe «de l'extérieur» et que l'on

---

<sup>1</sup> Le réseau ETED Recherche Développement rassemble les personnes physiques qui utilisent la méthode d'analyse des emplois ETED. Ses membres organisent leur collaboration pour approfondir, faire connaître et élargir les applications de cette méthode, faciliter l'échange des informations scientifiques et méthodologiques entre les membres et la capitalisation collective de leurs travaux.

<sup>2</sup> Les enseignements amenant à préciser les aspects méthodologiques en termes «techniques» comme par exemple, la conduite d'entretien, l'analyse proprement dite, ou encore les enseignements en termes de connaissance des emplois étudiés, seront développés dans les autres cahiers thématiques de la série.

peut déduire les uns des autres par des lois. L'objet à étudier – les emplois, leurs évolutions et les compétences mises en œuvre – est de nature opaque. Il n'est pas directement accessible, les données ou informations qui permettent de le saisir ne sont pas directes, «prêtes à être cueillies». Il ne s'agit pas de faire un prélèvement et une extraction de données préétablies. Il y a déjà tout un travail «d'accouchement d'informations pertinentes» puis d'analyse, de construction à partir de celles-ci. Il entre une part indéniable d'interprétation où l'analyste cherche à «comprendre» le fonctionnement et le sens des évolutions qu'il dégage et observe.

Cette analyse fait en conséquence appel à une expertise, à des techniques particulières parce que l'objet est complexe, que l'information qui permet de l'appréhender n'est pas directement accessible et qu'il faut engager pour la faire émerger tout un processus reposant aussi bien sur des techniques comme la conduite d'entretien que sur des rapports subtils à instaurer avec les acteurs du terrain. Ceux-ci sont à détecter puis à mobiliser parce qu'ils sont détenteurs de l'information dont nous avons besoin, parce qu'ils sont facilitateurs dans le déroulement de l'étude, dans l'accès à l'information et en particulier pour organiser les conditions d'enquête, mais aussi parce qu'ils ont cette connaissance d'immersion et d'action, qu'ils sont «embarqués», même si ce n'est pas clair, dans les évolutions. La confrontation des résultats à leur appréciation a valeur de validation, quant à la fidélité des descriptifs et leur pertinence par rapport aux questions posées (validation indispensable mais à relativiser). Enfin ce sont les futurs utilisateurs des résultats ; l'étude se fait en somme pour eux et un relais comprenant l'exposé des notions et concepts utilisés favorise l'exploitation des résultats, leur mise à jour, évite que l'étude ne se transforme en «un rapport de plus au fond d'un placard».

Cependant nous sommes loin d'une démarche séquentielle et linéaire allant d'une analyse-recherche amont aux applications opérationnelles aval avec aménagement d'interfaces. L'analyse des emplois ne peut être menée par un expert isolé qui remettrait les résultats de son travail en quelque sorte "clés en mains". Il s'agit d'associer analystes, chercheurs, opérationnels et gestionnaires dans une démarche exploratoire et expérimentale, sans qu'il y ait pour autant confusion des rôles. Le bon déroulement de l'étude elle-même comme la fiabilité et la pertinence des résultats dépendent largement de cette mobilisation des acteurs. De même en dépendent l'exploitation des résultats et leur maintenance. Ainsi la rigueur de l'analyse est nécessaire mais non suffisante. Pour ce faire, au-delà d'une « technicité » très précise par exemple en matière de conduite d'entretiens, d'analyse, de synthèses, de rédaction et de mise en forme, l'analyse des emplois et des compétences nécessite en général une véritable animation pour mobiliser un ensemble d'acteurs aux préoccupations et aux logiques dominantes différentes, une grande écoute comme une communication à vocation informative et pédagogique tout au long de l'étude.

Mettre à plat l'aspect méthodologique, outre le fait que ce n'est pas une pratique courante dans le domaine, risque de faire apparaître ce déroulement comme une «grosse machine». Pourtant nous avons fait le pari - et les mises en application nous confirment dans ce sens - qu'une définition plus précise de la démarche et du cadre d'analyse peut offrir des repères aux différents acteurs, faciliter ce travail complexe qu'est l'analyse des emplois et des compétences, mais également et par suite éclairer le traitement social. Donc un pari double, à la fois de transparence justifiée par les enjeux et de transférabilité possible. Le cadre d'analyse proposé, issu au départ d'une recherche, pouvait être explicité, mis à disposition. Ceci semble aujourd'hui en grande part montré, même si les conditions s'avèrent exigeantes ne serait-ce que par l'attention autocritique et de veille permanente que ce cadre d'analyse requiert. Nous considérons en outre que l'explicitation méthodologique est nécessaire de par les enjeux sociaux et humains qui découlent des exploitations qui peuvent être faites des résultats. Au centre c'est de l'homme qu'il s'agit et des règles d'organisation et de gestion qui lui sont appliquées. L'enjeu vaut que l'on s'attelle à cet investissement méthodologique et qu'au moins soit apportée quelque transparence sur ce dont les acteurs traitent ensemble : les compétences, les emplois et sur la manière dont ils collaborent.

Ce faisant, les appropriations se précisent et le terme doit être nuancé. Il s'opère des appropriations différenciées d'un nouveau savoir «lire, regarder les emplois et les compétences» que nous sommes mieux en mesure d'apprécier aujourd'hui et surtout d'en apprécier la nécessité, les conditions et les effets. On peut globalement parler d'un savoir faire explicite pour les futurs analystes, chercheurs ou consultants, gestionnaires spécialisés dans un champ d'action GRH, qui souhaitent s'approprier le mode d'analyse préconisé par la méthode et s'engagent dans une démarche d'appropriation explicite<sup>3</sup>. Se construit également un savoir faire le plus souvent implicite ou qui se révèle par des applications connexes parallèles au déroulement de l'étude, par les acteurs mobilisés en cours d'étude lors de différentes séances de travail qui jalonnent l'étude et au cours desquelles ils sont amenés à réagir aux propositions et résultats intermédiaires. Enfin, une réflexion est également à engager sur l'apprentissage collectif qui résulte de la mise en œuvre de ces études et de leur exploitation.

Si chacun des acteurs concernés améliore au cours d'une étude son savoir «lire, regarder les emplois et les compétences», il le fait selon ses préoccupations, ses référents habituels et retient la méthodologie de façon ciblée voire partielle. Pourtant il y a référence à la méthode, à la conception de fond, à l'esprit. Il s'avère que quelques grands repères méthodologiques, plus de l'ordre du concept ou du cadre d'analyse, semblent nécessaires à la fois aux acteurs intéressés par l'analyse fine, s'investissant eux-mêmes dans les entretiens, le traitement de l'information, la rédaction de descriptifs et aux acteurs davantage intéressés par l'exploitation des résultats même à un niveau très global ou sur un champ très ciblé. Ainsi le terme méthode, qui nous a parfois été reproché comme sous-entendant l'idée, contraire à ce que nous défendons, d'une panoplie d'outils à appliquer, se trouve bien confirmé dans le sens d'un «outillage mental» qui contribue à la professionnalisation de nombreux acteurs ayant d'une façon ou d'une autre à traiter des emplois et des compétences. En outre, les observations sur le fonctionnement collectif amènent à formuler l'hypothèse selon laquelle ces concepts et notions partagés permettent le travail collectif qui accompagne l'étude comme l'exploitation ultérieure des résultats, ils permettent à des acteurs positionnés sur des registres différents voire relevant de structures différentes de travailler ensemble. Les concepts et notions proposés aident au discernement de l'information pertinente, à sa structuration, à la communication entre acteurs, à l'articulation entre analyse et exploitation des résultats dans les champs spécialisés de la GRH.

Si un bilan en termes «d'économie de la méthode» devait être fait, il faudrait prendre en compte, outre le temps consacré à l'étude stricto sensu, le rapport entre le nombre d'entretiens et la richesse de l'information qualitative obtenue, les effets d'apprentissage, les exploitations directes des résultats et les différentes exploitations autres, plus liées aux concepts, notions et principes méthodologiques qu'aux descriptifs proprement dits. Une autre appréciation porterait sur les adaptations de gestion qui s'en inspirent. Le principe de cohérence entre les concepts méthodologiques et les actions en GRH apparaît nettement, ce qui peut se traduire d'ailleurs par quelques difficultés de «mariage avec l'existant» et en particulier avec les règles de gestion en vigueur (cf. chapitre 4).

Ainsi, au-delà du détail du déroulement pratique et des recommandations qui jalonnent ce texte, c'est une démarche exploratoire et expérimentale qui se met en place, associant des acteurs aux préoccupations et référents différents, sur un objet d'investigation commun : les emplois et les compétences. Il y a tant matière à réflexion et à progression sur le phénomène de collaboration qui se met en place et l'apprentissage collectif qui s'opère que sur les avancées en termes de connaissance des emplois et des compétences.

---

<sup>3</sup> Cf. le chapitre 3 qui traite des options en matière de collaboration et d'appropriation.



## 2. PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE

Le **premier chapitre** rend compte des chantiers menés et à partir desquels nous dégagons les enseignements de ce cahier. Il précise le rapport au terrain, la diversité des emplois étudiés, l'opportunité représentée par ces différents chantiers pour l'affinement et la réflexion méthodologiques. Rappelant les grandes étapes à distinguer, le **deuxième chapitre** précise les principes et notions de base partagées avec le commanditaire dès le démarrage de l'étude. Il souligne pourtant les imprécisions de départ, la progression itérative de l'étude et le mode participatif.

Le **troisième chapitre** présente, à partir d'exemples, les options en matière de collaboration et d'appropriation adoptées lors des chantiers réalisés. Le suivi de ces chantiers, soit par accompagnement direct ou comme personne ressource, soit par le biais des échanges du réseau, permet aujourd'hui de dégager des enseignements méthodologiques en termes de conduite et de mobilisation d'acteurs, et surtout d'en souligner les moments délicats, de proposer quelques principes sur lesquels s'appuyer ou d'ouvrir des pistes de réflexion d'approfondissements ultérieurs : c'est l'objet du **quatrième chapitre**.

Il est clair que les conditions de mise en œuvre de la méthode font partie intégrante de celle-ci; et qu'il y a une cohérence entre le cadre d'analyse proposé avec ses concepts et notions et la pratique sociale qui s'en inspire. La quarantaine de chantiers auxquels ce cahier se réfère aurait pu nous entraîner dans un foisonnement anecdotique ; elle aurait pu aussi, même filtrée par le thème de la mobilisation des acteurs, nous entraîner dans de nombreux sujets ou débats théoriques. La conclusion recensant quelques uns de ceux-ci se centre sur deux thèmes : la double temporalité, opérationnelle et d'étude, la signification sociologique d'un apprentissage collectif en matière d'analyse des emplois et des compétences. La conclusion ouvre ainsi des voies de réflexion et d'approfondissement. Un supplément au cahier proposé par O. LIAROUTZOS offre également des commentaires et pistes de réflexion sur le principe même de méthode. Le lecteur est ainsi invité à suivre attentivement les prochains travaux.

## CHAPITRE I

---

# LES ÉTUDES RELATÉES, LE RAPPORT AU TERRAIN



Un bref rappel des recherches menées au cours des années soixante-dix et quatre-vingt et qui sont à l'origine de la méthode ETED, montre un glissement du rapport au terrain que l'on peut caractériser essentiellement par les traits suivants :

- \* un terrain qui n'est pas seulement un terrain enquêté mais un terrain dont les questions renvoient assez directement à des questions de recherche ;
- \* un terrain dont la mobilisation des acteurs permet une confrontation au fur et à mesure que progressent études et recherche ;
- \* une demande explicite de transfert méthodologique mais qui cependant reste ciblée par les champs particuliers d'action des acteurs demandeurs.

Le rapport instauré nous permet aujourd'hui de discerner plus finement les apports et attentes de chacun mais aussi de prendre la mesure du travail collectif qui s'enclenche autour de la gestion des emplois et des compétences et des apprentissages sous-jacents.

## 1. TERRAIN ENQUÊTÉ, TERRAIN PARTICIPATIF ET RÉACTIF

Les études que nous avons menées dans les années soixante-dix et au début des années quatre-vingt comme les études de l'impact de la bureautique sur les emplois de bureau, avec le rapport de synthèse effectué en 1988 portant sur une dizaine d'années et élargi à des comparaisons européennes (MANDON, 1988 (2)), n'ont pas été sans communication et échanges avec les gestionnaires ou les professionnels. D'une part il fallait (comme il faut toujours) l'accord des responsables et des personnes interviewées pour mener une enquête et d'autre part se posait (comme se pose toujours) la question de la validation des résultats. La construction même du sujet de recherche s'appuyait sur les recherches déjà menées ; celles-ci concluent en général sur des pistes à approfondir, et sur l'intérêt « collectif » du sujet manifesté au niveau institutionnel (institutions, tutelles, institutions européennes). Les sujets se posaient comme sujets de connaissances et il fallait observer ce qui se passait sur le terrain qui restait avant tout et essentiellement une source d'information (exemple : quel est l'impact des nouvelles technologies de l'information sur les emplois, les exigences de qualification, les besoins de formation ? Autre exemple, quelles sont les pratiques des entreprises en matière de GRH, ou en matière de formation continue ?). La recherche était menée de façon relativement indépendante l'effort étant fait sur la communication aval des résultats.

Les gestionnaires voyaient, par exemple dans les résultats des études sur l'impact de la bureautique, un panorama de l'évolution des emplois étudiés, ce qui leur permettait de situer leur propre pratique voire d'envisager des ajustements. Des apports de fond, c'est-à-dire qui amènent à reformuler les questions de départ voire les cadres de pensée étaient également présentés. Citons à ce propos deux apports essentiels de cette période : la remise en cause du schéma déterministe (en particulier, pour ce qui concerne nos études, du déterminisme technologique mais celui-ci peut-il être isolé d'une conception déterministe plus large ?), l'acceptation de situations non stabilisées, évolutives remettant en cause les perceptions statiques d'une situation A puis d'une situation B ultérieure à laquelle il s'agirait de parvenir :

\* un des principaux apports de la décennie 1970 en matière d'étude des évolutions d'emplois a été d'amener une rupture avec une vision déterministe et adéquationniste. Disons de façon simplifiée, que le facteur « nouvelle technologie » se révélait dans nos observations ni isolé ni isolable mais imbriqué, associé, voire support de nombreux autres facteurs (choix organisationnels, nouveaux créneaux de produits et, dans les secteurs de service, de rapport au client etc...) (Céreq 1978) (MANDON N., RANNOU J., 1984).

\* un autre constat de cette décennie, confirmé au début des années quatre-vingt, porte sur le changement enclenché qui ne débouche pas, d'une façon générale, sur une situation stabilisée, prédéfinie, à laquelle il s'agirait d'adapter les personnes. Nous rencontrons des

situations évolutives (le contexte nécessitant cette plasticité) et il s'agissait plus de préparer les personnes à piloter ces situations changeantes qu'à les adapter à des situations définies. Peut-être faut-il voir là la signification du vocabulaire qui marque deux époques : nous sommes passés de la « prévision » des années soixante-dix à la volonté « d'anticipation » des années quatre-vingt avec toutes ses incertitudes.

Ces deux grands apports des études citées (et de bien d'autres menées par ailleurs à cette même période) renvoient à des débats théoriques non clos et dont nous sommes toujours partie prenante (sur la question du déterminisme voir d'IRIBARNE A., 1996, mais aussi beaucoup d'autres acteurs, par exemple le Groupe de Lisbonne, 1995, autour de Ricardo PETRELLA). Ils renvoient aussi à des perceptions (même si floues) renouvelées des questions opérationnelles et des tâtonnements dans les pratiques comme autant d'essais vers de nouveaux principes. La prise en compte de ces constats renvoyait le chercheur à des questions de recherche majeures, incluant des questions méthodologiques. Comment rendre compte de situations de travail non stabilisées, comment percevoir dans ce mouvement et, par suite, avec la perte de sens des repères traditionnels, un « objet » emploi pour en appréhender le sens productif et en suivre les évolutions ? En même temps les opérationnels posaient des questions nouvelles qui renvoyaient aux concepts. Par exemple : « nous avons fait une nomenclature, nous ne sommes pas sûrs d'avoir mis dans le même paquet les bons emplois (ou les bonnes personnes) », question que nous entendions comme : *quelle unité emploi devient donc significative pour connaître et pour agir ?* Ou encore cette autre question : « Nous utilisons le terme compétence mais nous ne le maîtrisons pas... », entendue comme : *quel éclairage apporter à la notion de compétences, est-ce uniquement une notion heuristique ou véritablement un objet de gestion et dans ce dernier cas est-ce que ce peut-être une unité de gestion ?* Ainsi ces questions des opérationnels sont prises en compte non pas pour donner à la recherche une seule fin d'action mais parce que ces questions émanant du terrain renvoient à des questions de connaissance.

Il devenait nécessaire de rester proche du terrain pour ne pas se couper du bouillonnement qui s'y manifestait. L'option a été prise d'un lien étroit avec les acteurs de terrain non seulement comme sources d'information lors d'une enquête mais aussi comme sources de questionnement préalable à la recherche puis comme interlocuteurs de confrontation.

Nous venons de voir la modification du rapport au terrain dans la construction même du sujet de recherche ; on pourrait aussi préciser cette modification à travers la validation (et par conséquent la présentation des résultats). La validation peut être envisagée de différentes façons :

- \* sous l'aspect de la rigueur de la mise en œuvre qui induit en principe la fiabilité des résultats ;
- \* elle peut aussi être envisagée dans l'aspect miroir offert aux principaux intéressés dont il s'agit de restituer l'activité ou la situation. Selon une acceptation courante le fait qu'ils se reconnaissent dans cette restitution équivaudrait à une validation ;
- \* enfin c'est la pertinence des résultats apportés par rapport à un problème de connaissance posé ou par rapport à des problèmes opérationnels posés qui vaudrait validation.

Ces trois aspects mériteraient d'être précisés dans leurs conditions pratiques et leur signification. La question de la validation mériterait en elle-même un chapitre complet et nous y reviendrons à plusieurs reprises au cours de ce cahier. Simplement indiquons ici que notre choix est de présenter, au fur et à mesure de leur élaboration et pour confrontation, les résultats d'une étude (voir au chapitre 2 les étapes clés et les instances de suivi impliquées) ou les avancées de recherche et particulièrement de propositions méthodologiques (voir les travaux des groupes de travail du réseau ETED Recherche Développement). Cette façon de procéder qui, relativement aux études et recherches antérieures, met l'accent sur les deux

derniers aspects de la validation indiqués ci-dessus rend d'autant plus exigeant le premier aspect. Elle conduira aussi à une explicitation des concepts, notions et critères utilisés, ainsi que de la démarche, vis-à-vis des acteurs impliqués et s'accompagnera d'un effet dont nous n'avons pas toute la mesure il y a quelques années, celui des appropriations par les acteurs de ces concepts et notions méthodologiques.

En remarque nous pouvons noter que ce rapprochement du terrain avec confrontation échelonnée des résultats est possible parce que le niveau d'analyse et de connaissance sur lequel nous sommes engagés (voir la notion d'emploi-type proposée par le Répertoire français des emplois dans les années soixante-dix et le déplacement proposé par l'analyse ETED) est pertinent par rapport à ce lieu de confrontation. La connaissance apportée sur les emplois peut être complétée, selon le besoin de connaissance ou opérationnel, par d'autres niveaux de connaissances : par exemple, par une approche psychologique ou/et pédagogique, ou encore par une approche économico-organisationnelle, de même qu'un niveau cellulaire peut être complété par un niveau génétique et par un niveau physiologique. Mais, comme dans l'exemple emprunté à la biologie, ce choix du niveau d'analyse ne remet pas en cause l'acte de recherche lui-même, recherche qui ici est finalisée de par la rencontre entre questions de recherche et questions opérationnelles. Ce qui ne veut pas dire d'ailleurs que les résultats de la recherche soient directement formulés en outils opérationnels, et là aussi il y a eu modification du rapport au terrain dans le relais aux utilisateurs et la communication des résultats (voir au chapitre 4 la section consacrée à ce sujet).

L'objet de ce cahier n'est pas d'ouvrir un débat théorique sur la recherche finalisée. Dans le cas présent, pour ce qui concerne les emplois, leur connaissance, leur gestion, et notre proposition méthodologique, nous souhaitons simplement donner au lecteur les éléments qui lui permettront de situer les travaux relatés, de comprendre pourquoi et comment ils ont été menés et surtout la façon dont se sont tissés les liens entre les acteurs qui y ont contribué. Ce n'est pas un hasard si les participants aux formations ETED puis au réseau d'échanges entre praticiens qui s'est mis en place, mêlent chercheurs, consultants, gestionnaires GRH d'entreprises et une forte proportion de responsables et ingénieurs formation. Toutes ces personnes amenées à l'analyse des emplois, comme la diversité des chantiers auxquels nous nous référons et les formes de mobilisation des acteurs sur ces terrains, nous autorisent à considérer les formes de collaboration présentées dans ce cahier non seulement comme le choix volontaire d'un mode de recherche mais également comme liées de façon pertinente au contexte actuel, aux problèmes de connaissance posés et à l'évolution de la demande opérationnelle.

## **2. SAVOIR «LIRE» LES EMPLOIS, UNE DEMANDE FORTE DE RÉFÉRENCES MÉTHODOLOGIQUES**

La rencontre entre les hommes et le monde du travail est médiatisée par un nombre croissant d'intervenants dans un paysage institutionnel qui se complexifie et où les frontières entre les uns et les autres deviennent floues. Chacun « remonte » vers une connaissance des emplois qui lui est nécessaire. Citons quelques exemples particuliers. Un formateur souhaite apprécier les savoirs et savoir-faire mobilisés et développés dans une situation de travail pour négocier et suivre les stages en alternance de ses élèves. Un autre souhaite identifier à travers un parcours professionnel les acquis de la personne pour une validation, un bilan de compétence, l'individualisation d'une formation. Dans un autre cas il s'agit d'analyser les besoins de formation d'une entreprise soit du fait de son organisation, d'une nouvelle technologie, du souhait d'une élévation de niveau de ses agents (bien que l'impact d'un facteur soit rarement isolé d'autres facteurs). C'est aussi une veille plus générale des enseignants et des organismes de formation pour adapter les contenus de formation et de diplômes offerts. Le gestionnaire des ressources humaines (RH) en entreprise doit prévoir les recrutements, aider les opérationnels à la rédaction des profils, ou encore il doit envisager et accompagner des mobilités (orientation, carrière) voire des reconversions, il peut aussi être confronté à un

problème d'identité professionnelle manifeste pour certains emplois. Comment assurer la reconnaissance du développement des compétences alors que les recrutements sont bloqués de même que le budget ? Ailleurs une réorganisation du travail se met en place : que signifie la « polyvalence » annoncée ? Est-ce que le gestionnaire RH peut se prononcer de façon argumentée sur les effets des choix d'organisation, voire peut-il faire des recommandations en tant que « gestionnaire de compétences et par suite d'emplois » ? Ou bien encore ce sont les intervenants d'un partenariat local de l'insertion qui...

On le voit : savoir « lire » les emplois constitue un « outillage mental » de base pour nombre de professionnels mais chacun effectue le plus souvent cette lecture avec ses référents habituels, qui le référentiel diplôme ou le référentiel formation, qui un emploi cible abstrait ne correspondant pas aux situations concrètes, qui des référents plus psychologiques etc... On peut déduire à partir des demandes qui sont adressées aux praticiens ETED ou au Céreq que ces professionnels recherchent un cadre d'analyse, des repères qui leur permettent de capter les informations utiles, de discerner ce qui est structurant et pertinent en matière d'emploi et de compétences mobilisées. Enfin, bien que cela ne soit pas exprimé dans la demande de départ, ils cherchent aussi un référent commun qui leur permette de dialoguer avec les nombreux autres acteurs et partenaires avec lesquels ils doivent collaborer. D'où les différentes actions de transfert que nous avons menées avec des personnes qui ne se destinent pas à proprement parler à devenir des spécialistes de l'analyse de l'emploi (voir au chapitre 3 les différents montages réalisés selon les études et tenant compte entre autres de l'investissement dans l'appropriation méthodologique). Il importe de notre part de cibler l'objet du transfert et d'adapter notre action aux exigences de ces différentes professionnalités mais sans concession ni illusion. Donner à chacun ce qui fait la cohérence d'ensemble de la méthode est le meilleur garant d'une exploitation partielle, ciblée et sans dérive, maîtrisée. Mais il nous faut pour cela préciser la conception de fond sous-jacente aux aspects outillés. C'est aussi l'objet de cette série de cahiers.

### **3. LES TYPES DE CHANTIERS MENÉS ET LEURS APPORTS**

Les chantiers auxquels nous nous référons principalement dans ce cahier relèvent de deux types (cf. tableau 1) : d'une part des chantiers demandés par l'entreprise ou tout organisme souhaitant mieux connaître ses emplois pour en améliorer la gestion ou pour prendre des décisions organisationnelles ou d'ordre stratégique... D'autre part des organismes de formation souhaitant mieux connaître les emplois pour améliorer leur offre. Les chantiers du premier type ont été l'occasion d'expérimenter et d'affiner un mode de conduite et d'animation mobilisant différents acteurs tout au long de l'étude. Ceci à fin de recueil d'information, d'ajustement des phases restant à mener, de facilitation de la mise en œuvre, de validation, de pédagogie sur la méthodologie garantissant l'exploitation et la maintenance des résultats. Les chantiers du second type restent apparemment proches, en ce qui concerne le rapport au terrain, de l'enquête sociologique évoquée plus haut. Dans un premier temps nous nous sommes centrés, pour accompagner ou mener ces chantiers, sur le transfert méthodologique effectué auprès d'acteurs de la formation plus particulièrement en ce qui concerne l'enquête et l'analyse du travail. Cependant il s'avère que l'aspect « conduite » de l'étude avec mobilisation des acteurs n'est pas étranger à ce deuxième type de chantiers bien qu'ayant un objectif et des modalités propres. Les organismes de formation entretiennent généralement des rapports quasi permanents avec les professions pour lesquelles ils proposent des formations, parfois selon des modalités instituées, ils doivent obtenir leur accord pour toute enquête et leur soumettent le plus souvent leurs résultats (ciblés sur un objectif formation). Convenons ici que ces deux types de chantiers, tels que nous les avons menés, apportent chacun des enseignements majeurs que nous résumerons comme suit avant de les développer :

- \* l'entreprise, ou toute autre organisation, entreprend une analyse de ses emplois pour en améliorer la gestion. L'analyse peut porter sur un « emploi-métier », sur une ou plusieurs

familles ou sur l'ensemble des emplois : les chantiers de ce type montrent en particulier le long processus qui permet de faire émerger l'information pertinente pour appréhender les emplois, ils nous ont permis de mieux discerner les informations détenues par les différents acteurs. Outre l'enquête proprement dite par interview de titulaires d'emploi et de leur hiérarchie, notre proposition initiale de mettre en place des groupes de suivi et de travail et dont les appellations peuvent varier selon les terrains : groupe projet, groupe de pilotage, groupes techniques... se trouve renforcée. La démarche participative mise en place n'a pas pour seule fin d'assurer l'adhésion des acteurs. Ceux-ci sont impliqués aux phases clés de l'étude où ils sont amenés à réagir aux résultats intermédiaires et à apporter toute information et proposition utiles pour poursuivre l'étude. Ils contribuent ainsi au processus de production d'informations nécessaires et au déroulement pratique de l'étude. Cependant les conditions à mettre en place sont souvent délicates à définir et à maintenir et en particulier les rôles différenciés des acteurs, rôles qui offrent des tentations de glissement, de confusion. Ces chantiers nous ont permis en outre de constater un phénomène d'apprentissage collectif d'une façon de « lire les emplois », de les décrypter, fondée d'abord sur les concepts et notions et sur lequel s'enclenche une pratique opérationnelle de gestion des emplois et des compétences, avant même l'obtention des descriptifs définitifs. C'est là une des heureuses surprises des expériences relatées.

▫ L'autre type de chantier correspond à des études lancées par des organismes de formation souhaitant mieux connaître les emplois et leur évolution afin d'améliorer leur offre de formation. Ces chantiers tels que nous les avons menés, nous éclairent plus particulièrement sur l'appropriation et le type de collaboration qui s'instaure entre analyste des emplois et professionnels de la formation. En effet des membres des organismes de formation ont souhaité s'approprier la méthode et ont largement participé aux études. Les professionnels du champ de la formation sont a priori sensibilisés à l'analyse du travail et prêts à contribuer aux exercices d'entretien, d'analyse de l'information recueillie, de rédaction de descriptifs. Cependant leur approche reste le plus souvent ciblée sur leur champ de préoccupation avec une prégnance forte des référentiels comme source comparative. Or l'analyse des emplois demande un détour « emplois » et comprend des aspects dont la maîtrise est longue à acquérir, où le cumul est d'un apport essentiel. Ainsi l'analyse des emplois est toujours comparative, l'analyste se réfère à d'autres emplois connus et vise une écriture distinctive, de même il intègre des données nombreuses, d'origines diverses et souvent accumulées qui permettent d'apprécier les données d'évolution.

Ces chantiers nous ont amenés à mettre l'accent sur des points méthodologiques importants tels, pour le premier type de chantier par exemple, la communication à associer à l'étude et à la diffusion des résultats ou, pour l'un ou l'autre type de chantier, l'aller et retour entre les questions propres à l'analyse et les questions des différents champs opérationnels. Par exemple le second type de chantiers évoqué plus haut souligne le passage entre analyse des emplois et référentiels de formation et pointe des pistes encore à investir comme « quelle est l'incidence de la façon dont l'analyste des emplois structure l'activité sur la façon dont est décomposée la formation ? Ou quel est l'écart entre ces deux structurations ? » : mise en évidence « et » respect de deux logiques.

Au total ces deux types de chantier ont contribué à souligner les différentes formes d'appropriation de la méthode et le relais à instaurer entre l'analyse des emplois proprement dite et l'exploitation des résultats. Dans tous les cas, dès le départ et tout au long de l'étude, s'instaure une forme de collaboration entre analyste et acteurs du terrain enquêté ou, dans le second type de chantier, entre analyste et professionnels d'organismes de formation. Cette collaboration va s'appuyer à la fois sur le partage de référents progressivement définis et sur des attitudes critiques fondées sur les attentes et les schémas de connaissance propres à chacun. Elle n'enlève pas mais au contraire souligne l'attente comme l'apport spécifiques de chaque acteur, et nous nous efforcerons au long de ce cahier de préciser les rôles des uns et des autres.



**- Tableau 1 -  
Chantiers ETED (point fin 1997)**

<b>Types de chantiers</b> <b>Contribution à la réalisation</b>	Chantiers de type 1 (l'entreprise étudie ses emplois pour améliorer sa GRH)	Chantiers de type 2 (l'organisme de formation enquête sur les emplois pour améliorer son offre)	Total
Des personnes de l'entreprise ou de l'organisme de formation ont contribué à l'enquête et à l'analyse	8 <sup>4</sup>	9	17
Chantiers menés uniquement par personnes extérieures aux entreprises enquêtées ou/et aux organismes de formation enquêteurs	15	1	16 <sup>5</sup>
Total	23	10	33 <sup>6</sup>

#### **4. LA DIVERSITÉ DES EMPLOIS ÉTUDIÉS, L'ANALYSE DES EMPLOIS TERTIAIRES ET DE SERVICE COMME SOURCE D'ENSEIGNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES**

Une autre remarque s'impose au vu des chantiers menés (cf. tableau 2 p. 27), bien que ne portant pas directement sur le thème des acteurs auquel ce cahier est consacré. Elle concerne la diversité des emplois analysés et l'apport des emplois tertiaires et de service dont l'étude a largement contribué à l'élaboration méthodologique. En effet les études ont porté sur des emplois différenciés en termes de niveau, de catégorie, d'activité, de secteurs d'appartenance :

emplois peu qualifiés, de niveau ouvrier, employé, technicien, ingénieur ou cadre fonctionnel, encadrants ;

relevant de services de production, maintenance, logistique, informatique, administratifs ;

dans des secteurs industriels, ou des services, ou encore de la formation et de la recherche.

Enfin quelques études ont une entrée métier, transsectorielle ou territoriale.

Cependant le poids des emplois spécifiques aux secteurs des services et des emplois administratifs est relativement important et nous soulignerons leur apport en termes de recherche méthodologique. La confrontation avec les emplois de production industrielle ou plus largement les emplois techniques a toujours été présente pour l'auteur d'ETED tant par ses travaux que par les présentations et échanges qu'elle maintenait avec les gestionnaires d'entreprises ou avec des collègues chercheurs (LANTIER F., MANDON N., 1967 ; KIRSCH E., KIRSCH J.-L., MANDON N., 1974 ; MANDON N., 1986, 1987, 1990 (1)). Mais les approfondissements méthodologiques ont largement bénéficié des études d'emplois dits tertiaires ou de service, et de l'exploitation des résultats dans ces mêmes secteurs tant par les chercheurs que par les membres du réseau (MANDON N., 1990(2) ; MANDON N., LIAROUTZOS O. (eds.), 1994 ; LIAROUTZOS O., 1996). Or ce n'est pas un hasard si à la fois les participants aux formations menaient souvent des chantiers sur des emplois tertiaires ou de

<sup>4</sup> Un de ces chantiers correspond à un organisme national de formation (équivalent organisme de branche) qui étudie des emplois pour en améliorer la formation postrecrutement et de perfectionnement mais aussi l'orientation, l'aide au projet professionnel et à la mobilité.

<sup>5</sup> Pour une large part de ces chantiers, forte sollicitation des acteurs lors des retours validations.

<sup>6</sup> Un chantier non codable dans ce tableau.

service et si la méthode elle-même s'élaborait à travers l'étude de ces emplois. Ceux-ci sont relativement moins étudiés, voir la littérature et en particulier la sociologie du travail, (LIAROUTZOS O, 1993). Ils sont d'accès plus difficile car ne possédant pas de façon aussi visible l'armature technique sur laquelle se focalisent en général les études des emplois de la production industrielle. Cette difficulté se reflète également dans les avancées des entreprises se disant souvent « en peine » pour les emplois du secrétariat ou des administratifs.

Soulignons ici quelques particularités de ces emplois dont la mise en évidence a contribué à l'affinement méthodologique : la lisibilité des dimensions non techniques de leur travail, leur plasticité en matière de changement et l'impact de la personne sur son emploi, la présence « naturelle » pour ces emplois de principes tels que « service au client » ...

En effet, si la dimension technique de ces emplois existe bel et bien, encore faut-il la mettre à jour (voir l'appellation de « technicien » qui en marque la reconnaissance). Les autres dimensions de l'activité telles que les dimensions que nous avons appelées de « relation communication » et de « gestion organisation » se manifestent de façon plus visible que dans les emplois de la production industrielle ou plus généralement dans les emplois techniques. Or le fait que ces dimensions non techniques soient le plus souvent masquées dans les descriptifs entraîne de lourdes lacunes en particulier dans les formations. Une des difficultés réside non seulement dans l'identification des contenus non techniques du travail mais aussi et surtout dans une désignation juste et relative de ceux-ci, la tendance étant d'employer des termes très génériques ne distinguant pas tel emploi de tel autre.

Certains secteurs tertiaires et des services ont été très « industrialisés et taylorisés » (back office des banques, salles d'archives, pools dactylographiques ou de saisie... N'a-t-on pas parlé des « OS du tertiaire » ?). Pourtant nous observons aussi, pour notre part par le biais des études sur l'impact des nouvelles technologies de l'information, des lieux où les emplois administratifs, relativement moins prédéfinis par l'organisation que leurs homologues industriels, ont manifesté une grande plasticité face aux évolutions et ont offert à l'observateur un « métabolisme bouillonnant » auquel pouvait s'alimenter la réflexion. Le poids des personnes sur la forme de leur emploi a pu se manifester révélant l'impact d'une variable en général ignorée et que nous avons traduite dans notre proposition méthodologique par la notion d'élasticité (MANDON N., 1988 (2), 1990 (2)). Alors que nous constatons depuis quelques années l'effervescence, la recherche par les titulaires eux-mêmes comme par leur encadrant, et par les responsables de l'organisation du travail, de meilleures solutions pour exploiter au mieux cette nouvelle technologie dite de la bureautique<sup>7</sup>, nous retrouvons préconisés pour les emplois industriels, à l'appui d'un vocabulaire spécialement élaboré, et un encadrement précis, les cercles de qualité. Citons encore la notion de « client », notion « naturelle » pour les emplois de services et appliquée aujourd'hui, avec un objectif plus strictement gestionnaire, aux différents segments de l'entreprise. L'étude de ces emplois nous a ainsi amené à rendre compte d'aspects souvent ignorés dans les descriptifs traditionnels mais dont l'intérêt se manifeste maintenant. Enfin, d'une façon générale nous rencontrons un contexte où la conjonction de technologies se renouvelant rapidement et offrant des voies multiples d'exploitation, des marchés fluctuants, des recherches par l'entreprise de nouveaux types de réponses aux plans des produits, de l'organisation, de la gestion de ses ressources humaines... nous confrontaient à des situations non stabilisées, évolutives dont il fallait rendre compte.

Nous pouvons avancer qu'à un moment donné et en particulier dans la période de croissance et de production massive, l'effet école des modes organisationnels et de gestion sont allés plutôt du monde industriel vers les autres secteurs alors que la tendance maintenant serait de s'inspirer d'un modèle service qui semblerait plus pertinent, plus adapté au contexte actuel.

---

<sup>7</sup> Rappelons le rôle de certains pools dactylographiques parfois les premiers équipés, amenés à découvrir les possibilités de la bureautique et ayant pris l'initiative de portes ouvertes à l'intention des personnes habituées à solliciter directement leurs services et à l'intention des secrétariats.

Les secteurs tertiaires et des services<sup>8</sup> deviendraient alors les secteurs à investir pour innover en termes d'organisation, de gestion (pari qui serait renforcé si ces secteurs devenaient, comme certains en font l'hypothèse, la source d'un rééquilibrage sinon d'un développement économique (RIFKIN J., 1996). En tout cas, et pour nous en tenir plus modestement à notre propos, la difficulté à appréhender les emplois tertiaires et de services comme leurs particularités qu'il nous fallait traduire, ont été source d'approfondissement méthodologique à vocation plus large.

## 5. CONCLUSION : DES CONDITIONS RÉUNIES POUR UNE RÉFLEXION CRITIQUE

À la fois la diversité des terrains et des emplois étudiés, la rencontre et les modalités de travail instituées entre les chercheurs et les opérationnels, l'imbrication de phases de réflexion et de mise à l'épreuve, la durée dans laquelle s'inscrivent les échanges et les suivis de terrain depuis 1992, représentent des conditions favorables à un examen critique et de capitalisation. Dans la période actuelle de forte instabilité où les essais, les tâtonnements sont nombreux, les trouvailles comme les difficultés et les obstacles sont à examiner dans un esprit critique et de construction. Innover n'est pas seulement affaire d'imagination : c'est d'abord développer un comportement expérimental qui saura tirer les leçons des expériences explicites ou implicites. Développer ce comportement est une réponse à notre époque. On peut citer des expériences annoncées comme telles, par exemple les premières expériences bureautiques suivies au niveau européen par Eurotecnat dans le but de faire circuler les trouvailles (suivi auquel nous avons contribué, MANDON N., 1988 (1)). Il ne manquait pas d'idées innovantes en elles-mêmes, la difficulté majeure constatée était de passer d'une situation d'essai toujours exceptionnelle dans ses conditions à des situations courantes. Les pionniers qui lancent ces opérations comme souvent le choix des premières personnes auxquelles elles sont proposées représentent en général des conditions particulières, le soutien financier de quelques partenaires et le pari sur les résultats constituent une situation stimulante. Mais il s'agit aussi d'examiner les expériences implicites, celles qui se jouent à travers les pratiques enchaînées du quotidien comme celles qui résultent de décisions générales appliquées à toute une structure et qui paraissent irréversibles. Se donner les moyens d'un regard en arrière, d'une analyse très fine des conditions de réussite et d'échec, proposer des conditions de reproduction et de suivi attentif de celle-ci, représentent tout un apprentissage collectif à développer et seraient précieux dans le champ de la GRH.

---

<sup>8</sup> Il s'agit d'un vaste champ non homogène et non aisé à structurer que ce soit d'un point de vue sociologique, statistique ou économique. Notre propos n'est pas d'apporter une connaissance systématique sur ce champ mais simplement de souligner l'opportunité qui nous a été offerte au plan méthodologique en travaillant sur celui-ci.

**- Tableau 2 -  
Chantiers ETED par secteur d'activité\* (de 1992 à janvier 1998)<sup>9</sup>**

Secteurs d'activité	Nombre total de chantiers	Nbre d'emplois types décrits	Commentaires
<b>Secteur industriel (agro alimentaire, bâtiment, électronique, aéronautique...)</b>	9 chantiers	15	- Six chantiers demandent des descriptifs d'emplois prédésignés, trois ont été l'occasion de poser la question de l'identification d'emplois types - 15 emplois types décrits dont 10 spécifiques du secteur (opérateurs spécialisés, qualifiés techniciens) et 5 administratifs (secrétariat et administration commerciale)
<b>Secteurs des services et Social (logement social, administration sociale et familiale, restauration collective, animation socioculturelle, accompagnement insertion, police, transport, par assimilation armée de terre...)</b>	14 chantiers	39 (+ 1 chantier décrivant 60 emplois types cf. remarque ci-contre)	- Huit chantiers demandaient un descriptif d'un emploi ou métier prédésigné (métier correspondant parfois à un « métier générique » exemple « animateur socio-éducatif » ou à un « processus » de l'entreprise exemple « le métier GRH », six ont reposé la question de l'identification des emplois types à propos des emplois étudiés et ont produit 4 à 7 emplois types. Enfin un chantier qui se voulait exhaustif (80 % des effectifs étudiés) a débouché sur 60 emplois types mais il est reconnu que cette maille s'est révélée par la suite beaucoup trop fine. - Les emplois décrits sont en général des emplois spécifiques des secteurs et vont des niveaux spécialisés et qualifiés à des niveaux de cadres fonctionnels et encadrants.
<b>Secteur de la formation (Éducation nationale, AFPA, organismes de formation de branches (CNFPT...) et secteur Recherche</b>	7 chantiers	23	- Sept chantiers dont 5 demandaient un descriptif d'un emploi ou métier prédésigné, un se voulait exhaustif (observatoire), un sans précision (2 emplois types décelés) - Soit un total de 23 emplois types décrits correspondant à des emplois spécifiques des secteurs et aussi, pour trois des chantiers, à des emplois administratifs ou d'appui (informatique, logistique...)
<b>Études transversales aux secteurs</b>	3 chantiers	15	- Les trois chantiers ont été l'occasion de poser la question de l'identification d'emplois types - Les emplois types décrits vont d'emplois spécialisés et qualifiés à des emplois de cadres fonctionnels et encadrants
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>92 (+ 60)</b>	La « maille » ETED ou emploi métier correspond à la fois à une des principales avancées méthodologiques et à des enjeux importants. Mais son explicitation est à préciser dans une optique de confirmation méthodologique et de diffusion

<sup>9</sup> Ne sont comptés ici que les chantiers comprenant des descriptifs relativement complets d'emplois et ayant été portés à notre connaissance. Ce sont des chantiers terminés ou pouvant être considérés comme tels. Des applications exploitant les notions ETED mais n'entraînant pas d'analyse d'emplois proprement dite avec enquête sur le terrain ne sont pas comptées ici (exemple en validation des acquis professionnels).

Indiquons trois chantiers en cours et auxquels le Céreq participe directement, respectivement sur les secteurs Propreté (étude centrée sur les agents de maîtrise), médico social et social, et étude des emplois de l'informatique pour actualiser les filières d'un organisme de formation. Enfin signalons la contribution aux réflexions théoriques et méthodologiques engagées dans des champs tels que l'insertion, la certification, la validation des acquis professionnels.



## **ÉTUDES D'EMPLOIS RÉALISÉES AVEC LA MÉTHODE ETED ET AYANT DONNÉ LIEU À PUBLICATION OU DIFFUSION (ordre chronologique de réalisation)**

«Emplois de proximité des organismes bailleurs : homme ou femme de ménage correspondant de site, gardien généraliste, gardien gérant ». Réalisation S. EXERTIER, T. PIEDIMONTE (1993)  
Diffusion : cette étude est reprise dans « Référentiel des métiers de gardien », cahier n° 16  
Collection Cahiers d'Actualité HLM Union des HLM 14, rue Lord Byron, 75008.

«Coordonnateur Emploi Formation, activités, compétences».  
Réalisation : Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée (1995)  
Diffusion par la Délégation à la Formation Professionnelle.

«L'analyse de l'emploi au service d'une pédagogie de l'alternance» (1995) Alain GELIS,  
Diffusé par Réseau Ressources Alternance, Académie de Montpellier, Collection Les  
Documents Méthodologiques.

«L'emploi-type Conseiller en insertion des Permanences d'accueil, d'information et  
d'orientation et des Missions locales» CAFOC Montpellier (1996). Réalisation : M.-P. LAGEIX  
(direction technique et coordination), D. CHARMOT, B. LEY, avec la collaboration de V.  
ERIKSON et R. PLANEL. Appui scientifique : N. MANDON, Document diffusé, à l'initiative de  
la DRTEFP, par le centre régional de ressources pour l'insertion et de lutte contre l'illettrisme,  
«Sources» ).

«Évolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière professionnelle de  
formation» Réalisation : O. LIAROUTZOS, S.-A. MÉRIOT (1996).  
Diffusion : Collection parcours pédagogiques, FOUCHER, Céreq, PARIS.

«Restauration collective : analyse des besoins de formation pour une rénovation des diplômes»  
(1997) Sylvie Anne MERIOT, CPC Documents, Octobre 1997.

«Restauration collective des métiers trop peu connus» (1997) Sylvie Anne MERIOT, revue CPC  
info, Octobre 1997.

«Le métier d'accompagnateur à l'emploi» (1997). Réalisé par R. CAPELLO, S. BROCHIER, V.  
BARBARIN. Chercheur ressource : O. LIAROUTZOS. Diffusé par le Collège coopératif  
Provence Alpes Méditerranée.

«De l'agent d'accueil, de suivi et d'accompagnement au conseiller en insertion sociale et  
professionnelle des missions locales et PAIO de la région PACA» (1997). Réalisé par R ;  
CAPELLO, L. DRILLON, M. ROLANT. Diffusé par le Collège coopératif Provence Alpes  
Méditerranée.

«Les emplois de l'animation en Ile de France» (1997), la partie descriptive des situations  
professionnelles emprunte à la méthode ETED ; M. ROUSSEAU, Documentation française.

«De l'analyse des emplois métiers à la construction d'un référentiel de formation, application  
aux métiers de la gestion des ressources humaines» (titre provisoire) (à paraître 1998).  
Réalisation J. BARRAUD, F. KITTEL, M. MOULE, M. MOREAU. Chercheur ressources N.  
MANDON.



## • CHAPITRE 2

---

# PRINCIPES ET NOTIONS À PARTAGER DÈS LE DÉPART DE L'ÉTUDE





Nous nous centrons dans ce chapitre sur le rapport délicat à instaurer, dès le départ d'une étude des emplois, entre l'analyste et le terrain. Cumulant les différentes expériences du réseau nous garderons souvent dans la suite de l'exposé le terme « analyste » pour désigner un praticien gestionnaire ou consultant ou chercheur dès lors qu'il prend en charge l'analyse des emplois avec entretiens, l'analyse de l'information recueillie et la rédaction. Les propos valables pour les deux types de chantiers distingués ci-dessus – analyse des emplois d'une entreprise à la demande de celle-ci pour améliorer sa propre gestion ou analyse d'emplois menée par un organisme de formation pour améliorer son offre – seront présentés de façon générale, les leçons à retenir plus spécifiquement pour l'un ou l'autre type de chantier seront différenciées. Dans tous les cas auxquels nous nous référons le constat amont a été fait que les réponses opérationnelles devaient passer par une meilleure connaissance des emplois, de leur évolution et des compétences mises en œuvre. Il y a donc eu engagement d'une étude préalable des emplois et « relais » vers une ou des utilisations dans différents champs de la GRH.

## **1. IMPRÉCISIONS ET IMPORTANCE DE LA PHASE PRÉALABLE, LE CHOIX D'UNE MÉTHODE**

### **1.1. Les imprécisions de départ**

En théorie il y aurait une demande claire avec attente d'un type de réponse ou de résultat précis dans son contenu et dans sa forme. En conséquence il y aurait choix d'une méthode, celle-ci impliquant des modalités, un déroulement, des moyens nécessaires. En fait la demande est souvent indiquée de façon assez large (piège) mixant des problèmes de connaissance et des problèmes opérationnels. Le type de réponse attendue n'est pas non plus évident. On ne sait pas trop ce qu'on cherche mais par contre les problèmes posés sur le terrain sont bien réels, ce qui ne veut pas dire d'ailleurs que ceux-ci soient immédiatement formulés de façon précise. La méthode proposée quant à elle se présente comme un tout dans ses principes, elle a sa cohérence, cependant elle s'applique en fonction des singularités du terrain, d'une visée particulière. L'accord, à l'issue d'une phase préalable de rencontres et d'échanges, va se faire sur des principes de base qui, malgré les imprécisions que nous venons de signaler, devront garantir la rigueur, la pertinence d'une part et les moyens et conditions nécessaires d'autre part (sous réserve bien sûr que ceux-ci soient mobilisables, c'est évidemment une des conditions essentielles de faisabilité). En fait il y a toute une phase de rencontres préalables à l'étude proprement dite, entre le prestataire et le demandeur, voire avec des partenaires potentiels, au cours de laquelle s'opère ou se confirme pour le demandeur, le choix de méthode – si celui-ci a été antérieur à la sollicitation de l'analyste il est bon de s'assurer de la solidité et du fondement de ce choix – et s'élabore, pour l'analyste, une proposition adaptée de mise en œuvre.

Lorsqu'avance l'étude on peut mesurer les imprécisions, les incertitudes du départ car ce n'est souvent qu'à l'issue d'une première phase, voire encore plus tard, que se précisent à la fois le ou les problèmes posés et les résultats attendus. Il importe donc que cette phase préalable, au cours de laquelle se font choix méthodologique et calibrage des moyens mis en œuvre, repose sur un accord fondé. Les premières présentations sont l'occasion de sensibiliser le(s) demandeur(s) à des notions et principes de base qui conditionnent la mise en œuvre, de vérifier qu'il y a une entente minimale sur "l'esprit" qui sous-tend les choix méthodologiques tout en sachant que le demandeur n'est pas un futur analyste et n'entre pas dans le jargon technique. Les premières rencontres sont aussi l'occasion pour l'analyste de recueillir les informations qui lui permettront d'ajuster sa proposition (éléments méthodologiques à privilégier, incontournables, modalités à envisager, premier calibrage, options possibles à proposer), de bien situer ses premiers interlocuteurs et peut-être déjà d'identifier quelques interlocuteurs clés à rencontrer assez vite en cas de confirmation de l'étude, peut-être aussi d'aller au-delà de la première formulation des problèmes posés.

Il y a ainsi dès cette phase préalable des principes et notions de base à partager entre l'analyste et le(s) demandeur(s), et qui seront par la suite à partager avec les différents acteurs impliqués. Il importe aussi, dès cette phase, d'apprécier les acteurs porteurs de l'étude et, autant que faire se peut, les implications éventuellement nécessaires au démarrage, non seulement pour assurer l'étude dans son déroulement mais aussi ultérieurement dans son exploitation (nous verrons qu'un des gros handicaps réside dans le renouvellement des acteurs inhérent aux mobilités «naturelles», voir le chapitre 4).

L'examen critique des différents chantiers réalisés permet aujourd'hui de dégager les principes et notions de base à partager rapidement qu'ils soient d'ordre technique ou de mise en œuvre. Éviter, avec certains acteurs, de se perdre dans un discours trop technique d'analyste qui ne serait ni entendu ni utile, n'exclut pas bien au contraire le partage de ces notions qui d'ailleurs correspondent à une conception de fond et non à un «B A BA» méthodologique.

## **1.2. L'attrait et "l'entrée" dans la méthode**

Des demandes sont adressées directement au Céreq en tant qu'institution reconnue dans le champ des emplois et de la qualification et garantissant une rigueur scientifique. D'autres sont adressées directement à l'auteur ou à des membres du réseau (chercheurs, consultants) identifiés comme travaillant avec la méthode ETED. Dans ces derniers cas les demandeurs ont déjà opté pour cette approche ou en tout cas sont intéressés par certaines de ses caractéristiques qu'ils ont retenues. Il est intéressant de noter que c'est souvent par deux notions particulièrement en rupture avec les schémas traditionnels que se manifeste le premier intérêt pour la méthode. Il s'agit des notions de «variabilité» et de «dynamique des emplois». La première reconnaît les différentes formes concrètes prises par un emploi, la seconde accepte leur aspect non stabilisé, évolutif (en même temps elle sous-tend le caractère interactif des compétences dans leur rapport de construction – ou de sclérose ou de maintenance – entre savoirs et situation de travail, mais est-ce déjà si clair ?). Un autre aspect n'est pas toujours exprimé au départ mais se révèle sous-jacent et important. C'est cette attente vis-à-vis d'un prestataire qui engage plus une démarche qu'une recette, qui a plus un comportement d'exploration et de proposition que d'application et de fourniture d'outils « clés en main ». Il faut voir là me semble-t-il un reflet de la complexité des problèmes posés dans le contexte actuel, des insuffisances des repères traditionnels. Les interrogations sont de fond, au niveau des concepts, du sens.

Le demandeur a perçu, peut-être de façon intuitive, que ces notions de «variabilité», de «dynamique des emplois», présentent une résonance avec les situations et les problèmes qu'il rencontre. Cependant, en général, il n'en mesure pas de suite ni les implications en termes de modalités d'étude, ni les implications en termes de principes de gestion. Les conditions à mettre en œuvre pour mener l'étude et en particulier les recueils d'information nécessaires, ont rarement été perçus. La notion de «variabilité» qui séduit au départ a des incidences importantes en termes de résultats et en termes de gestion. Par exemple, l'étude débouchera non sur une image normative et réduite mais sur une image cumulée représentant un espace professionnel le quel, bien que distinct par une spécificité précise, offre des voies diverses d'occupation et de progression. Si ce résultat permet entre autres d'articuler gestion collective et gestion individuelle, il risque d'objectiver des aspects du travail n'ayant pas d'écho dans les règles de gestion actuelles. Il importe donc de vérifier que le demandeur puis les acteurs impliqués dans les groupes de suivi qui seront mis en place, acceptent a priori le principe de cet espace professionnel (le schéma dit de la "plage" de l'emploi-type se révèle très parlant et condense cette idée) et que les modalités adoptées pour l'étude distinguent bien la phase d'étude proprement dite avec sa transparence, des exploitations qui pourraient en être faites. En effet les exploitations associeront à cette nouvelle connaissance des emplois d'autres référents et, en général, des procédures de négociation.

Aussi les premières présentations sont déjà l'occasion d'une sensibilisation à des notions et principes distinctifs de la méthode ou confirment le demandeur dans la perception qu'il en a. Mais elles s'avèrent délicates pour deux raisons principales :

- le demandeur n'est pas en général un spécialiste de l'analyse des emplois, mais il possède dans le domaine, des référents, des outils. L'organisation qu'il représente a, sur le sujet, une histoire, une pratique, une conception explicite ou non (entendons ici les conceptions qui guident les actions concrètes et non les discours de principe souvent en décalage avec l'action) ;
- bien qu'il dispose a priori d'une ouverture que l'on peut considérer comme implicite en particulier lorsqu'il s'adresse à un organisme de recherche, le demandeur ne peut faire et ne souhaite pas faire abstraction de ses problèmes de terrain, de leur urgence. Il attend avant tout, même si c'est de façon renouvelée, des réponses opérationnelles à ses problèmes ou qui l'aideront dans l'élaboration de celles-ci. De ce point de vue, bien que notre démarche reste exploratoire et de progression, l'état actuel de développement de la méthode, les exemples de mise en œuvre et d'application, outre leur valeur pédagogique, rassurent. De notre côté les expériences menées nous ont familiarisés avec les contraintes opérationnelles.
- Cependant nous sommes toujours dans la phase préalable, le contrat ou la convention ne sont pas signés et il s'agit de faire percevoir l'originalité de la méthode choisie et ses conditions de mise en œuvre. Il faut reconnaître que la décantation de notre discours n'a pas été immédiate, que notre propre immersion dans le travail d'analyse et d'approfondissement méthodologique nous a parfois, surtout au début de notre diffusion, amenés à considérer tous nos interlocuteurs comme a priori intéressés par le détail de l'analyse, convaincus par celui-ci et en mesure d'y accéder. Il nous a fallu l'expérience cumulée des terrains d'application comme des formations que nous avons engagées<sup>10</sup> et, il faut le reconnaître, certaines erreurs, pour percevoir les formes d'appropriation qui se jouent selon les acteurs, leur progression, ce qui s'avère leur être indispensable. Du coup les différents aspects de la méthode se sont eux-mêmes révélés.

## **2. NIVEAU ET OBJET D'ANALYSE, LES SOURCES D'INFORMATION**

### **2.1. Nous positionner par rapport à la notion de compétences et l'unité emploi ETED**

Il y a parfois demande d'explicitation de la notion de compétences. Mais ce n'est pas toujours le cas, bien que ce terme est au coeur des discours voire des nouvelles dispositions prises en matière de GRH. Il est intéressant de se prononcer sur ce terme parce qu'il appartient à la panoplie des différents partenaires et acteurs avec lesquels nous allons travailler et parce que nos options méthodologiques correspondent à une acception particulière de ce terme. Cependant la méthode s'est développée en analysant les emplois en termes d'activités et non de compétences. Le Répertoire français des emplois (RFE)<sup>11</sup> n'abordait pas du tout le versant des savoirs mis en action.

Ce qui importe ici c'est d'indiquer l'objet et le niveau de notre analyse ce qui permet entre autres d'argumenter les modalités à mettre en œuvre, le recueil d'information nécessaire, les implications d'acteurs à envisager. Nous nous appuyons sur l'analyse des situations de travail individuelles. Ces situations de travail sont situées dans leur environnement, dans l'histoire croisée de la structure et des parcours individuels. Ceci pour identifier les emplois type ou emplois métiers, leur contenu distinctif, leurs évolutions, mais aussi l'espace de progression qu'ils représentent pour le titulaire. L'analyse fine menée autorise à déduire, sous un éclairage donné, les savoirs en action.

---

<sup>10</sup> Formations-actions proposées pour diffuser la méthode dès 1992.

<sup>11</sup> Vaste descriptif des emplois réalisé par le Céreq de 1972 à 1985.

## Les compétences

Nous entendons les compétences comme "savoir mobiliser ses connaissances, capacités, qualités pour faire face à une situation rencontrée". Ce sont des connaissances, capacités, qualités ou plus généralement des savoirs en action.

Nous acceptons, au-delà des définitions multiples qui ont pu être dénombrées, la convergence vers l'acceptation selon laquelle la compétence n'a de sens qu'en situation. Cependant :

- l'analyse proposée par ETED porte sur la situation mobilisante elle-même et non sur les démarches résolutive (auxquelles s'intéresse entre autres le pédagogue) ;
- la situation mobilisante donne sens à l'action de l'homme et l'homme donne sens à son action. Par là elle donne à l'individu sa place dans l'organisation productive (organisation productive prise au sens large, quelle que soit la nature des biens ou services produits) ;
- à partir de critères précis nous cherchons à identifier une unité emploi dite ETED qui regroupe les situations individuelles, une unité significative à la fois pour l'homme, pour le gestionnaire et pour le concepteur d'organisation ;
- les emplois types identifiés ont bien une spécificité qui justifie leur regroupement mais peuvent prendre des formes concrètes diversifiées selon l'environnement ou la personne qui les occupe, on parle respectivement de « variabilité » et d'« élasticité ». Cette diversité est restituée. Au total c'est une image spécifique et cumulée de l'emploi-type qui résulte de l'analyse, représentant un espace professionnel, un espace de progression et d'extensions possibles (elle permet entre autres d'articuler gestion collective et gestion individuelle) ;
- les emplois types sont également considérés dans leurs évolutions. Les principaux facteurs d'évolution « à suivre » sont pointés.

## L'emploi-type ou emploi-métier<sup>12</sup>

Un emploi-type ou emploi-métier sera identifié, c'est-à-dire regroupera différentes situations individuelles, selon la spécificité de leur rôle socioproductif\* défini par :

- le champ d'intervention sur le processus\* auquel l'emploi-type contribue de façon principale (soit « ce qu'il fait » ou « ses grandes attributions ») ;
- pour ce faire son positionnement d'interface ;
- la spécificité de ses démarches\*, en particulier par les données prises en compte et caractéristiques de l'exigence du travail et la finalité globale\*.

Ces critères d'identification des emplois type sont découverts progressivement par les acteurs impliqués dans les instances de suivi, en particulier lors des remontées des premiers descriptifs.

L'emploi-type ou emploi-métier est une unité de gestion significative pour le titulaire, pour le gestionnaire, pour le concepteur d'organisation, elle permet d'articuler gestion collective et gestion individuelle.

Le « maillage » représenté par les emplois-type est relativement indépendant du champ étudié. Par contre la variabilité reflète ce champ.

<sup>12</sup> Les termes marqués d'un astérisque\* correspondent à un vocabulaire technique ETED avec une définition très précise.

## 2.2. Contexte et situations individuelles de travail

### 2.2.1. Données de cadrage et interlocuteurs-clés

L'approche des situations de travail à la fois dans leur mise en œuvre et dans leur position dans le système de production, dans leur sens d'unité collective et dans leur diversité concrète, suppose un recueil d'informations auprès de différentes sources correspondant à différents niveaux d'organisation (au sens biologique) du système productif :

\* notre approche appréhende les emplois dans leur contexte, dans leur histoire. Il nous faudra donc recueillir un certain nombre d'informations dites de cadrage sur la structure à partir de documents, d'entretiens auprès d'interlocuteurs-clés. C'est à ce moment-là que nous recueillons aussi des informations qui nous donnent un premier aperçu de la diversité des cas de figures correspondant aux emplois à étudier (contexte varié d'insertion, situations témoignant de mouvements émergents, profils des titulaires...);

\* selon un échantillon raisonné fondé sur les données de cadrage (et validé par le comité de pilotage mis en place dans les chantiers de type 1, cf. supra) une enquête sera menée pour appréhender de façon fine les emplois individuels. Ceux-ci sont donc situés de façon précise dans l'organisme puis abordés au niveau même de la situation de travail. La hiérarchie directe est entendue sur l'organisation et l'histoire de son service, de ses équipes. Les titulaires d'emplois sont entendus individuellement à l'aide d'entretiens centrés sur leur travail.

\* enfin, il faut rappeler ici les informations recueillies auprès des groupes de pilotage et des groupes techniques éventuels amenés à réagir aux résultats intermédiaires et définitifs présentés (cf. infra).

### 2.2.2. L'accès aux titulaires d'emploi et le principe d'échantillonnage

Si des demandeurs sont d'emblée favorables à l'écoute directe des titulaires d'emploi, d'autres ne sont pas acquis à cette nécessité. Différentes raisons sont invoquées : c'est inutile parce que la hiérarchie connaît bien le travail et peut en parler, les titulaires ne sont pas disponibles, cela va être trop lourd et trop coûteux, etc. Il nous faut donc expliquer que hiérarchiques et titulaires d'emploi (TE) apportent des informations différentes, complémentaires et qui nous sont nécessaires pour atteindre le niveau d'analyse souhaité. Le TE donne un éclairage sur son travail que lui seul peut donner, d'autres informations sont recueillies auprès de la hiérarchie qui est d'ailleurs vue avant les titulaires d'emploi pour nous donner des informations fines sur le service et l'équipe (cadrage fin) et non après pour valider ce qu'a dit le TE comme cela est parfois pratiqué. Les résultats sont remis après traitement des informations recueillies, nous garantissons l'anonymat.

Cependant nous ne voyons pas tous les titulaires des emplois à étudier ni toute leur hiérarchie (sauf évidemment lorsque leur nombre en est extrêmement réduit<sup>13</sup>). En général, nous retenons un échantillon raisonné, par exemple des sites, services, équipes, titulaires à interroger, voire d'entreprises lorsque le champ d'étude porte sur une branche, est intersectoriel ou porte sur un territoire. Cet échantillonnage raisonné est construit à partir de critères décelés lors de la phase de cadrage et vise entre autres à tenir compte des différents cas de figure. Or cette notion d'échantillonnage n'est pas immédiatement perçue par les entreprises commanditaires ou par les personnes qui cherchent à s'approprier la méthode. En effet cette question de l'échantillonnage est relativement inhabituelle pour des personnes qui s'intéressent au qualitatif, aux compétences. En outre la tendance « naturelle » ou l'automatisme, du côté de

---

<sup>13</sup> Dans quelques cas de chantiers menés par les membres du réseau, tous les titulaires ont été entendus en entretien individuel et parfois ont eu un retour individuel de l'analyse de leur emploi mais il s'agissait d'une volonté d'implication et non d'une contrainte méthodologique.

l'entreprise ou des services enquêtés est de présenter des situations « modèles », le « meilleur » titulaire ou ce vers quoi consciemment ou inconsciemment on souhaite aller.

Or, c'est d'abord par le biais de l'échantillonnage que nous jouons l'économie de la méthode. Le nombre d'entretiens à mener est au total relativement réduit par rapport à la richesse des résultats obtenus et des possibilités d'exploitation. Outre l'économie qui en découle, c'est en grande part la qualité de l'échantillonnage qui garantit la fiabilité des résultats et les partenaires sociaux sont particulièrement sensibles à cet aspect. Bien sûr, les conditions concrètes de réalisation permettent rarement d'avoir l'échantillon idéal défini mais il en sera tenu compte après coup pour dégager les résultats. L'échantillonnage est un point sur lequel nous sollicitons particulièrement le groupe de pilotage (cf. infra point 3).

Il n'est pas nécessaire, dans cette phase de définition de l'étude et de ses modalités, de détailler au plan technique le type d'entretien que nous utilisons. Par contre, en particulier pour les entretiens individuels auprès des titulaires d'emploi, on peut annoncer le thème général de l'entretien et surtout les conditions pratiques : entretiens individuels, le titulaire est dégagé de son travail pour le temps de l'entretien qui se tient en général dans une pièce tranquille mise à disposition même si le titulaire en fin d'entretien peut montrer différents aspects de son travail sur son poste. L'entretien ne demande pas de préparation et dure environ une heure et demie. Il ne peut être de durée inférieure à une heure, il peut dépasser une heure et demie. Nous recommandons à l'enquêteur d'éviter plus de trois entretiens par jour étant donné l'exigence d'écoute et de concentration demandée. Ces données permettent d'apprécier quelle va être la mobilisation sur le terrain et de précalibrer le nombre de jours d'enquête, celui-ci sera bien sûr arrêté une fois l'échantillon retenu.

### **3. TEMPORALITÉ DE L'ÉTUDE ET PRINCIPE PARTICIPATIF**

Les premières notions partagées vont de pair avec des modalités de mise en œuvre qui restent cependant à argumenter. L'accord va porter sur le déroulement de l'étude, la façon dont celle-ci se structure dans le temps et, à chaque fois que le chantier le permet, sur l'implication d'acteurs auxquels seront soumis des résultats intermédiaires pour validation, ajustement des phases suivantes. Le planning respecte les contraintes opérationnelles comme le temps nécessaire au déroulement méthodologique. Dans la pratique aucun des acteurs n'est affecté à plein temps sur une étude. C'est en général le cas également pour l'analyste. De la décision d'une étude avec son lancement à la remise des résultats définitifs, un chantier dure plusieurs mois, le plus souvent de neuf mois à un an. Cette durée s'avère nécessaire à une bonne « maturation » de l'étude et aux appropriations qui l'accompagnent. Mais plus que sur la durée globalement estimée, l'objet de l'accord ici porte sur la conception modulaire et itérative de l'étude et sur les options en matière de collaboration, de suivi voire de transfert. En effet le principe de restitutions intermédiaires sur lesquelles des personnes de l'organisme (choisies à cette fin) seront amenées à réagir conduit à définir et mettre en place les instances en conséquence. Différentes options peuvent être adoptées en termes de contribution à la réalisation et d'appropriation. Des exemples de montage sont présentés et commentés au chapitre suivant.

#### **3.1. Du recueil d'informations à l'exploitation des résultats : les étapes à distinguer**

L'enchaînement de l'étude est modulaire et itératif. Chaque étape apporte un type de résultats sur lesquels se construisent les étapes suivantes mais sur lesquels peuvent aussi être envisagés des ajustements. Très globalement on distingue la phase de recueil des données de cadrage et de leur traitement à l'issue de laquelle peuvent être envisagées les conditions précises de l'enquête proprement dite sur un échantillon raisonné de sites, équipes, titulaires etc. Au cours de cette enquête sont entendus les hiérarchiques et les titulaires d'emplois. Puis une première analyse de l'information recueillie permet de « pré-identifier » des emplois-types ou emplois-métiers et d'en amorcer le descriptif. Selon les chantiers et leur envergure des entretiens

individuels ou une enquête complémentaires sont envisagés ou encore des travaux de groupe. Enfin lorsque les résultats définitifs sont obtenus, il reste à les présenter de façon exploitable pour les différents utilisateurs. Ouvrons ici une double parenthèse sur la validation et sur la mise en forme des résultats définitifs.

Lorsque le chantier le permet, la validation se fait tout au long de l'étude lors des retours intermédiaires, et, lorsque les résultats complets sont obtenus, une phase de présentation avec un objectif de validation peut être envisagée. Cependant la notion de validation elle-même n'est pas si simple. En effet, chaque acteur a un point de vue propre. De plus la recherche d'un consensus qui se joue dans un groupe ou dans une instance n'est pas synonyme d'exactitude. Bien sûr un accord des acteurs sur les résultats est nécessaire : nous souhaitons que celui-ci soit fondé aussi sur la compréhension de la façon dont a été menée l'étude, sur la transparence méthodologique. Mais jusqu'où les acteurs sont-ils intéressés par le détail des modalités de l'analyse ? Qu'est-il à leur communiquer ? La fiabilité des résultats résulte d'abord de la rigueur avec laquelle a été menée l'étude et de l'autocritique méthodologique à laquelle se soumet l'analyste en appréciant sans cesse et rétrospectivement les conditions concrètes de réalisation. Les séances de validation sont souvent des occasions de recueillir des informations complémentaires et importantes. Elles confirment ou guident une mise en forme pertinente.

À supposer donc que nous ayons les résultats complets et – avec les nuances apportées à ce terme – « validés », ce sont encore des résultats « bruts de méthodologie » qui donnent lieu à des choix en termes de communication pour élaborer les descriptifs ou « outils emplois » adaptés selon les destinataires et usages (par exemple : nomenclature, fiches, dossiers...) pouvant jouer sur des supports divers (papier, film, écran informatique, affiches...). Ces outils eux-mêmes sont accompagnés de toute explication utile, ils sont d'accès direct ou présentés par des spécialistes. Par ailleurs, et sans confusion entre les uns et les autres, d'ailleurs ce n'est plus du ressort de l'analyste, sont élaborés des outils propres aux différents champs d'action tels que profils de recrutement, référentiels de formation etc.

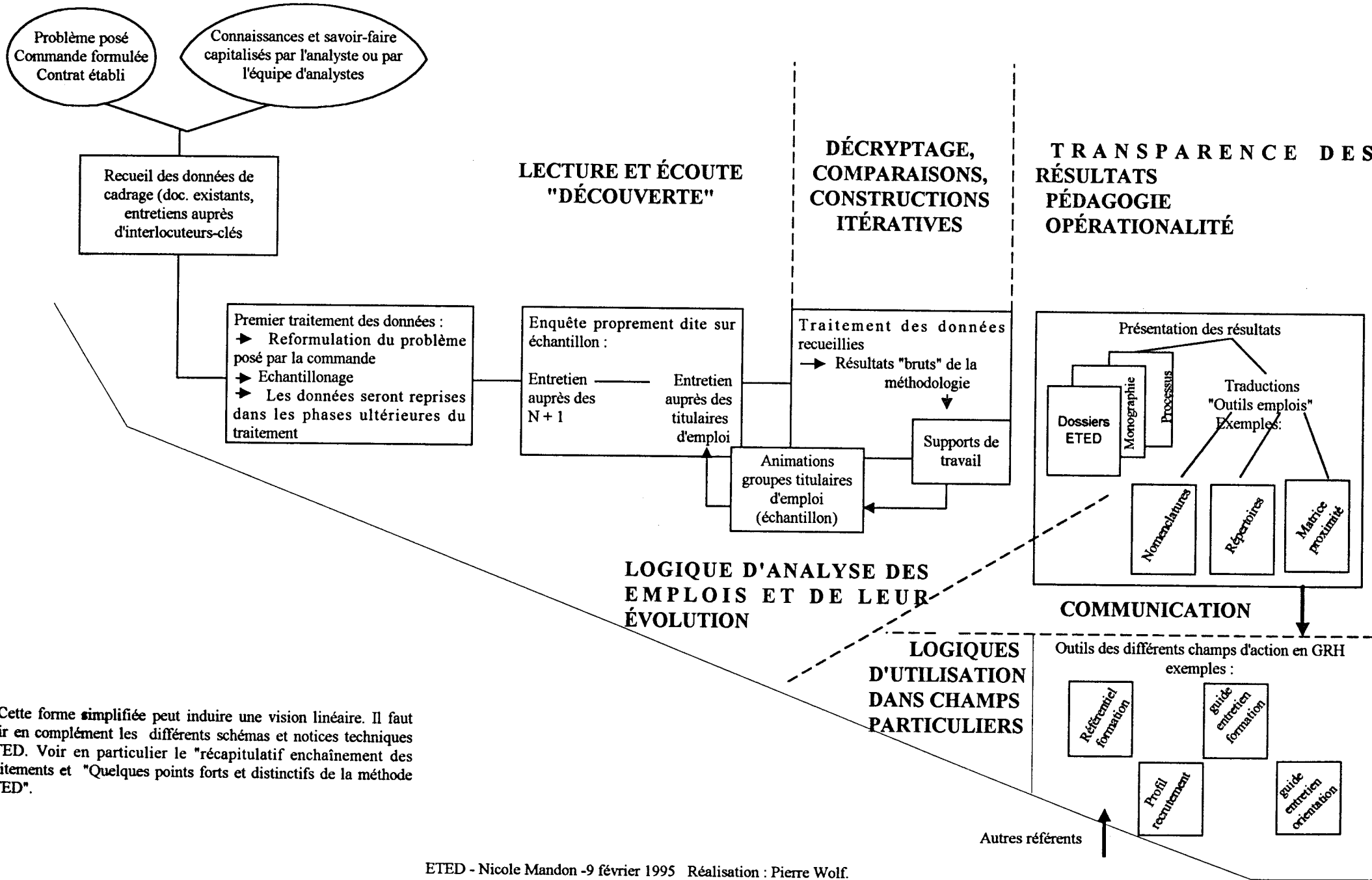
Les demandeurs comme les personnes tentées par une appropriation de la méthode ou encore les acteurs sollicités dans les groupes de suivi, de par leur appartenance à un champ d'action spécifique, ont souvent tendance à court-circuiter les étapes. Par exemple un gestionnaire a du mal à faire abstraction, pour les besoins de l'analyse, des incidences qu'il perçoit au fur et à mesure sur son champ. Les responsables opérationnels ont souvent du mal à se détacher des cas particuliers auxquels ils se réfèrent... Aussi dès l'amont et tout au long de l'étude la distinction entre la phase d'analyse des emplois et l'exploitation des résultats dans différents champs d'action est à rappeler de même que la distinction entre les descriptifs obtenus et les outils qui pourraient s'en inspirer dans des champs d'action particuliers. Le schéma ci-après est une aide précieuse dès les premiers contacts et tout au long de l'étude, voir en particulier la partie droite qui distingue :

- les résultats dits « bruts de méthodologie » ;
- les résultats mis en forme outillée ou « outils emplois » tels que dossiers emplois, fiches emplois, nomenclatures, cartes... qui visent à faciliter leur exploitation dans différents champs d'action spécialisés de la GRH ;
- les outils spécifiques développés dans chaque champ d'action où sont exploités ces résultats, par exemple : profils de recrutement (ou guides adressés aux responsables pour définir ces profils), guides pour les entretiens annuels, référentiels de formation etc.
- Préciser les différentes phases de l'étude, leur objet, outre le fait de se centrer sur l'étape en cours, aide aussi à comprendre le rôle de chacun à un moment donné.
- Mais dans un premier temps notre but est d'une part l'agrément sur le déroulement d'ensemble et d'autre part une désignation pertinente des personnes appelées à travailler directement sur l'étude.





**CHAÎNE DU RECUEIL ET DU TRAITEMENT D'INFORMATIONS**  
**COMMUNICATION DES RÉSULTATS ET UTILISATIONS**  
 Forme simplifiée \*



\* Cette forme simplifiée peut induire une vision linéaire. Il faut voir en complément les différents schémas et notices techniques ETED. Voir en particulier le "récapitulatif enchaînement des traitements et "Quelques points forts et distinctifs de la méthode ETED".



### 3.2. Les acteurs à impliquer, les instances de suivi

Avec l'indication des étapes, l'accent est porté sur les instances de suivi à mettre en place et sur les moments sensibles où les acteurs désignés dans ces instances seront sollicités. Par exemple, les acteurs d'une instance de suivi sont particulièrement sollicités sur l'échantillonnage retenu, sur les premières esquisses de descriptifs ETED, sur les emplois types ETED identifiés et, lors des résultats définitifs, sur les mises en forme à adopter et sur leur diffusion. Ils se prononcent sur l'aspect communication de l'étude dès son lancement et tout au long de son déroulement. En outre différentes options peuvent être prises en matière de collaboration et d'appropriation. Des exemples commentés sont présentés au chapitre suivant. Quelques questions se posent systématiquement au démarrage de toute étude et aident à l'identification des partenaires puis des acteurs. Cependant le choix judicieux repose, au-delà du respect de quelques principes, sur une appréciation fondée de la reconnaissance interne et réciproque des différents acteurs et sur l'histoire. Il nous faut donc nous appuyer sur la mémoire et sur le jugement de nos interlocuteurs.

Voici quelques exemples de questions qui se posent au démarrage de chaque étude :

- Qui est à l'initiative du projet ? Une direction d'entreprise, un service fonctionnel, une instance agissant à un niveau interinstitutionnel, par exemple une instance régionale agissant à fin d'incitation ou comme instance intervenant dans la gestion des emplois à étudier (exemple une DRTEFP souhaitant étudier les emplois intervenant sur l'insertion) ?
- Est-ce que les titulaires d'emploi sont fortement moteurs dans cette demande (par exemple lorsqu' il y a un fort problème d'identité professionnelle) ?
- Qui est financeur ?
- Quels sont, pour chacun des partenaires, son intérêt, ses attentes (quel est l'indicateur de résultats pour lui), sa contribution (financière, dans la réalisation, dans la diffusion...)?
- Y a-t-il un montage de principe de partenariat soit pour le financement soit pour la réalisation ?

Sur une échelle d'amplitude partenariale, nous pourrions situer à une extrémité des chantiers d'intérêt inter-institutionnel, il y a alors, comme pour beaucoup d'opérations, des accords et un mode de restitution à établir entre les différents partenaires, à l'autre extrémité de l'échelle des chantiers émanant d'un service pour lui-même. Dans tous les cas bien sûr il nous faut considérer les intérêts et attentes du ou des partenaires, leur contribution au financement et à la réalisation.

Toutes ces questions et situations ne sont pas propres aux études engagées avec la méthode ETED mais c'est probablement dans l'attention portée à la composition des instances de suivi et de collaboration et dans les liens qui s'instaurent que se manifestent les principes méthodologiques. Soulignons le souci d'une présentation pédagogique des résultats intermédiaires, l'écoute des réactions lors de ces restitutions, l'exploitation qui en est faite.

### 4. CONCLUSION : RISQUE, TRANSPARENCE, CONFIANCE

La sollicitation des acteurs telle que nous la pratiquons n'est pas habituelle de même que l'annonce d'une progression modulaire qui laisse ouverte la possibilité d'ajustement, de construction « en cours de route ». Il y a une part d'inconnu qui peut induire soit des illusions dans l'attente (la solution miracle à tous les problèmes) soit un inconfort, une crainte quant aux utilisations des résultats dont on ne voit pas bien la teneur (manifestée en particulier par les partenaires sociaux). Mais en même temps l'accent mis sur la transparence et sur une progression qui peut être contrôlée rassure.

Le commanditaire qu'il soit à l'origine de la demande d'un investissement expérimental ou qu'il adhère au principe, a, en général, un impératif opérationnel avec une échéance. Cependant, engageant un travail de fond, en particulier par la réflexion sur les concepts et notions, il inscrit la démarche entreprise dans la durée. L'intérêt pour lui d'inscrire ce travail dans un cadre de recherche ou d'expérimentation, au-delà des exploitations immédiates, est de se donner les moyens, en temps et financiers, de capitaliser l'expérimentation menée, de la valoriser de façon à la rendre reproductible au moins dans ses enseignements positifs. Par ricochet, il peut bénéficier d'une image positive en interne et en externe mais au départ il prend un risque. Il y a donc enclenchement d'une dynamique et des attentes sont suscitées. Comment conduire cela ? Au-delà des principes énoncés il y a toutes les manifestations circonstancielles liées aux événements institutionnels, aux personnes, et qu'il faudra inclure. De part et d'autre il y a pari et confiance.

## • CHAPITRE 3

---

# OPTIONS EN MATIÈRE D'APPROPRIATION ET DE COLLABORATION – EXEMPLES



Les différents chantiers menés associent, selon des modalités diverses, la mobilisation des acteurs du terrain pour le recueil d'information et, lorsque cela est possible, pour le suivi et confrontation ou encore pour une appropriation méthodologique. Lorsqu'un objectif d'appropriation est énoncé, dès le départ il nous faut souligner les exigences de l'apprentissage en matière d'analyse des emplois. Bien que cela s'avère délicat, il importe de ne pas donner d'illusions et de s'entendre sur les conditions à mettre en place selon les options retenues. Nous relatons ci-après des exemples de collaboration et d'objectifs d'appropriation correspondant à des chantiers réels. Notre propos n'est pas ici de dresser l'inventaire complet des chantiers réalisés (se reporter au récapitulatif ci-dessus chapitre 1)<sup>14</sup> mais de rendre compte d'un éventail d'options possibles, celles-ci sont à examiner selon les particularités de chaque terrain. Puis nous soulignerons au chapitre suivant les aspects critiques des collaborations et, par rapport à cet engagement collectif que représente une analyse d'emploi, nous dégagerons les moments sensibles, les conditions favorables à la réalisation de l'étude, aux appropriations garantes de l'exploitation des résultats et de leur maintenance.

## **1. CONDUITE (OU PILOTAGE) EXTERNE, RÉALISATION EXTERNE OU MIXTE, IMPLICATION DES STRUCTURES PARTENAIRES DANS LE SUIVI ET LA VALIDATION**

Les deux premiers exemples relatés ici – l'étude des coordonnateurs emploi formation et l'étude des conseillers en insertion – correspondent à l'étude de métiers récents, issus de décisions d'intervention d'État, avec des définitions plus administratives et d'intention que de contenu précis et technique des missions. Ces emplois sont soumis aux changements d'orientation et d'organisation politiques et administratives de leurs institutions, comme aux évolutions de la situation sociale. Parallèlement se multiplient les instances et les actions sur le même champ. Cet ensemble de conditions rend aiguë la question de leur identité professionnelle. Encore emplois de pionniers, ils reflètent la façon dont les personnes qui les occupent contribuent à les définir, enfin ils ont comme autre caractéristique majeure le fait de travailler avec de nombreux partenaires interinstitutionnels. Dans ces deux études l'aspect conduite de projet était confié à un spécialiste externe avec sollicitation d'un chercheur ETED comme personne ressource, un comité de pilotage et de suivi était mis en place pour suivre les avancées de l'étude et les titulaires d'emplois étaient fortement impliqués dans des groupes techniques de validation.

Un autre exemple correspondant aussi à une conduite externe et à une implication du secteur professionnel est donné ensuite. Il s'agit de l'étude des emplois de la restauration collective marqués par une évolution forte du secteur dans sa structuration en partie fondée sur de nouvelles possibilités technologiques.

### **1.1. Exemple 1 – Étude de l'emploi de «Coordonnateur Emploi Formation»<sup>15</sup>**

Demande et champ d'étude : en août 1993 la Délégation à la formation professionnelle lance un appel d'offre pour l'élaboration d'un référentiel emploi-métier pour les coordonnateurs emploi formation (CEF). Le souhait d'un référentiel émane également des CEF eux-mêmes par l'intermédiaire de leur association professionnelle, l'ANCEF (Association nationale des coordonnateurs emploi-formation). L'étude, réalisée d'octobre 1993 à mai 94, porte sur l'ensemble des CEF exerçant sur le territoire soit un effectif d'environ 400 au moment de l'étude.

---

<sup>14</sup> Voir aussi les chantiers déjà présentés dans l'ouvrage collectif paru en 1994 « La gestion des compétences, la méthode ETED en application », Céreq, Document n° 97.

<sup>15</sup> Cette courte présentation est empruntée aux documents présentant les résultats et aux informations remises par Olivier LIAROUTZOS.



Quelques caractéristiques de l'emploi étudié : les CEF sont nés avec le crédit formation individualisé (1989) qui se traduit par les parcours individualisés de formation et une organisation territoriale en 400 zones de formation. Sous la responsabilité du Préfet de région assisté du Délégué régional à la formation professionnelle, les CEF agissent, avec différents partenaires en particulier locaux. Leur public s'est élargi allant des jeunes n'ayant pas bénéficié au départ de qualification professionnelle au public adulte.

Réalisation : la conduite et la réalisation de l'étude sont confiées à Raymond CAPELLO et Sophie BROCHIER du Collège Coopératif d'Aix-en-Provence. Chercheur ressource : Olivier LIAROUTZOS. La direction scientifique de l'étude est assurée par Michel ARLIAUD Directeur du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail de l'université d'Aix-Marseille.

Instances de suivi : l'instance de suivi dite groupe de pilotage comprend 18 personnes représentant les institutions<sup>16</sup> suivantes : Délégation à la formation professionnelle, Délégation régionale de la formation professionnelle de Normandie, Délégation à l'emploi, DAGEMO (direction de l'administration et la gestion des emplois et de la main-d'œuvre du ministère du Travail), AFPA, Éducation nationale, ANPE, Délégation à la Ville, Délégation à l'insertion des jeunes, INTEFP (Institut national du travail et de la formation professionnelle), le CNASEA (Centre national pour l'aménagement des structures et des exploitations agricoles), l'ANCEF. Deux réunions à mi-parcours et la remise de l'étude, respectaient, en même temps que les recommandations méthodologiques, le cahier des charges émis par le commanditaire.

Implication ou contribution des titulaires d'emploi : outre les entretiens individuels réalisés pour l'enquête proprement dite auprès de 15 CEF (auxquels il faut ajouter 14 entretiens dits de cadrage menés auprès d'interlocuteurs clés et de hiérarchiques), un groupe dit de validation constitué de 12 CEF autres que les titulaires enquêtés, a été réuni lors de quatre réunions (dont une de deux jours) au cours desquelles les résultats étaient présentés avec les notions d'analyse utilisées.

Aperçu sur les exploitations de l'étude : trois ans après la décision politique de répartir sur le territoire des spécialistes chargés de coordonner les acteurs impliqués dans des initiatives en faveur de l'insertion professionnelle, le document « Coordonnateur Emploi Formation, activités et compétences » a contribué à fonder l'existence de ce métier. Il a été diffusé à 700 exemplaires auprès des CEF et des institutions partenaires présentes au comité de pilotage. Ce référentiel a largement inspiré la note d'orientation du ministère du travail (mai 1995) définissant le contexte institutionnel et les missions du CEF et traitant des questions de statuts et de moyens. Les V<sup>ème</sup> journées professionnelles de l'ANCEF (octobre 1995) ont été construites sur le principe de la restitution de l'étude et animées par son chef de projet Raymond CAPELLO. De fait l'association est un relais essentiel de l'étude, pièce centrale dans le dossier de la reconnaissance du métier.

## **1.2. Exemple 2 – Étude de l'emploi de « Conseiller en insertion des Permanences d'accueil, d'information et d'orientation, et des Missions locales »<sup>17</sup>**

Demande et champ d'étude : la demande formulée en 1994 par la DRTEFP (Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle) est fortement suscitée par les titulaires des emplois eux-mêmes en quête d'identité professionnelle. L'étude porte sur la région Languedoc Roussillon qui compte environ 80 conseillers.

---

<sup>16</sup> Désignées selon les intitulés en usage au moment de l'étude.

<sup>17</sup> Cette courte présentation emprunte au document présentant les résultats.

Quelques caractéristiques de l'emploi étudié : les Missions locales (ML) sont créées à titre expérimental en 1982 à la suite du rapport établi par B. SCHWARTZ pour favoriser l'insertion des jeunes de 16-25 ans et lutter contre l'exclusion. Elles ont une identité juridique propre en associations ou groupements d'intérêt public et reçoivent leur financement de l'État, des collectivités territoriales et, à titre d'actions spécifiques, de divers partenaires. Les Permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO), destinées à l'origine (mars 1992) à accueillir les jeunes de 16-18 ans et les orienter vers des stages de formation alternée ont élargi leur accueil aux 18-25 ans et mobilisent plus largement les dispositifs d'insertion sociale et professionnelle. Au total aujourd'hui, sur l'ensemble du territoire national, on compte un réseau de 668 structures dont 271 ML et 397 PAIO. Selon la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail), le nombre de jeunes accueillis en un an dans une ML ou une PAIO a triplé entre 1983 et 1994 où ce nombre a atteint 430 000.

Réalisation : la réalisation de l'étude est confiée au CAFOC (Centre académique de la formation continue) de Montpellier qui lui-même sollicitera pour la conduite, la direction technique et la charge de la réalisation Marie Paule LAGEIX, Conseillère en formation continue de la DAFCO (Délégation académique à la formation continue) de Grenoble et qui a déjà pratiqué la méthode ETED sur plusieurs chantiers. Deux personnes du CAFOC de Montpellier contribuent à l'étude dans un but d'appropriation : Danièle CHARMOT, Béatrice LEY. L'étude se déroule de mi-94 à fin 96. Chercheur ressource : Nicole MANDON.

Instances de suivi : un groupe de pilotage comprenant 13 personnes représentant les institutions : ANPE, conseil régional, DAFCO, Direction régionale de l'AFPA, Direction régionale des droits des femmes, DRTEFP, MLI Nîmes, les PAIO de plusieurs sites, a été réuni 3 fois.

Implication ou contribution des titulaires d'emplois : outre les entretiens individuels auprès de 19 titulaires d'emplois (auxquels il faut ajouter 14 entretiens de cadrage auprès de responsables institutionnels et de directeurs MLI/PAIO), un groupe technique de 13 conseillers (autres que les TE interviewés) a été réuni 3 fois. Au cours de ces réunions les membres étaient amenés à réagir aux résultats présentés, les notions sous-jacentes à l'analyse étaient exposées.

Aperçu sur les exploitations de l'étude : cette étude est récente. Dès juin 1997 une formation qualifiante pour les conseillers en PAIO, MLI en Languedoc Roussillon, organisée par le CAFOC de Montpellier s'en inspirait. L'étude elle-même est diffusée par la DRTEFP dans la série Témoignages.

### **1.3. Exemple 3 – L'étude des emplois de la restauration collective<sup>18</sup>**

Demande et champ d'étude : le Syndicat national de la restauration collective (SNRC), qui fédère les sociétés gestionnaires de la restauration des « cantines », s'est adressé au ministère de l'Éducation nationale pour exprimer des besoins de formation qu'il considérait insuffisamment couverts par les enseignements des formations hôtelières actuelles. La Direction des lycées et collèges (DLC) de ce ministère a alors sollicité le Céreq pour apprécier dans quelle mesure les évolutions du travail dans le monde de la restauration pouvaient conduire à une rénovation, voire à une restructuration, des formations existantes. L'étude a été réalisée au cours de l'année scolaire 1996-1997.

Quelques caractéristiques de l'emploi étudié : le secteur de la restauration collective se subdivise en deux branches. Si celle des Sociétés de restauration est facilement appréhendée

---

<sup>18</sup> Présentation réalisée par Sylvie-Anne MÉRIOT.

dans les statistiques globales de l'hôtellerie-restauration (61 000 emplois soit 10 % de l'effectif du secteur), celle de la majorité des cantines n'y figure pas. Les salariés de la restauration collective dite «autogérée» (hôpitaux, lycées et collèges, administrations...) sont généralement comptabilisés dans le secteur de leur collectivité d'appartenance. Ils exercent pourtant bien un emploi de restauration, estimé trois fois plus nombreux que celui des sociétés de restauration.

Réalisation : le Céreq a procédé à l'ensemble des enquêtes en entreprises et a proposé des pistes de réflexion concernant la rénovation des formations existantes. Chercheur chargé de la réalisation : Sylvie-Anne MERIOT.

Instance de suivi : après avoir précisé les hypothèses et les objectifs de l'étude en y associant les représentants du ministère de l'Éducation nationale et la profession, une séance intermédiaire de restitution et de validation des résultats a permis de définir les orientations de la deuxième phase de l'étude, débouchant elle-même sur une discussion autour des réformes envisagées. Le Céreq et la profession sont aujourd'hui été impliqués dans les groupes de travail qu'a mis en place le ministère pour rénover les diplômes concernés.

L'implication des titulaires d'emploi : après une phase de repérage de la diversité des sites de production, des entretiens systématiques auprès d'Employés de restauration et de Chefs de cuisine ont été conduits sur 30 sites. Ceux-ci étaient représentatifs de la diversité des formes organisationnelles (cuisine classique, cuisine centrale et satellite de distribution culinaire) ainsi que de la nature des employeurs (société de restauration ou autogestion) et des segments de marché (scolaire, entreprise, hospitalier). Des entretiens similaires menés dans des secteurs connexes (restauration gastronomique, industrie agro-alimentaire et traiteur, cafétéria d'assemblage) ont permis une meilleure identification des facteurs de variabilité déterminants dans l'exercice de ces deux grands métiers.

Aperçu sur l'exploitation de l'étude : l'analyse du travail menée à partir de la méthode ETED constitue un véritable support de discussion entre la profession et le système éducatif. Aujourd'hui, elle est utilisée pour la rédaction des objectifs et du référentiel de l'emploi des deux diplômes qui feront l'objet d'une rénovation : le CAP qui remplacera l'actuel CAP Employé technique de collectivité (visant l'emploi d'Employé de restauration) et le baccalauréat professionnel Restauration (qui préparera les jeunes diplômés à l'exercice des fonctions de Chef de cuisine, à moyen terme). Ces deux diplômes ne seront donc pas spécifiques à une forme d'organisation du travail (Exemple : cuisine classique ou cuisine centrale), ni même à un segment de marché (restauration collective ou restauration à vocation «commerciale»).

## **2. CONDUITE (OU PILOTAGE) INTERNE, RÉALISATION EXTERNE OU MIXTE, IMPLICATION DE LA STRUCTURE DANS LE SUIVI ET LA VALIDATION**

Dans les deux exemples suivants, le chef de projet est interne, il est ou non initiateur de l'étude, il se forme à la méthode, est convaincu, mais en général pour des raisons de charge de travail mais aussi parce qu'il développe d'autres rôles, il demande la collaboration de spécialistes externes pour mener les entretiens et leur analyse. Il suit les travaux de façon étroite au plan technique. Dans les deux cas un chercheur ETED est sollicité comme personne ressource, dans un cas un praticien ETED du secteur est également sollicité comme personne ressource.

## 2.1. Exemple 4 – Étude des emplois de «Secrétaire du siège DANONE»<sup>19</sup>

Demande et champ d'étude : la Direction des ressources humaines (DRH) du siège constate la récurrence des problèmes d'identité et de gestion posés par les secrétaires, malgré l'extension à leur groupe d'outils de gestion individuelle élaborés par ailleurs tels que l'entretien annuel et l'organisation de groupes de travail spécifiques (1992). La difficulté à aborder ces emplois «où titulaires et responsables hiérarchiques pensent que chaque poste est un cas particulier et en même temps que toutes les secrétaires font la même chose» conduit à la recherche d'un appui méthodologique. L'approche ETED est retenue en juillet 94.

Quelques caractéristiques des emplois étudiés : le siège comprend environ 400 personnes en majorité cadres experts, peu de cadres moyens. Les secrétaires représentent plus du quart de l'effectif (un peu plus d'une centaine). Dans cette Holding (centre de décisions et de services communs aux 70 filiales, comme l'achat des espaces publicitaires) où la référence au milieu industriel domine, «est-ce que le secrétariat est un métier comme un autre ?» Comment faire pour évoluer dans ce métier sans y échapper ? Comment faire pour appréhender ce métier multiforme «...qu'on n'arrivait pas à saisir, qui vous échappe ?...». C'est à la fois un problème de reconnaissance et de gestion, il faut, entre autres, retenir les titulaires de ces emplois dans leur métier parce que l'entreprise en a besoin.

Réalisation : à la Direction des ressources humaines du siège, Françoise MENAUT et Agnès LINDELL, respectivement responsables des Relations sociales et Formation, de l'Organisation et Formation, retiennent la méthode ETED, et en suivent la formation (1994-95). Elles coréalisent les entretiens et leur analyse avec la collaboration de Raymond CAPELLO et Sonia MALIGNON du Collège Coopératif d'Aix en Provence. Des réunions de travail permettent de discuter au fur et à mesure des résultats. Elles jouent un rôle important et très présent de chef de projet, avec, entre les sessions du comité de pilotage, une animation en interne, une explication des documents remis, auprès des responsables hiérarchiques et des secrétaires. Chercheur ressource : Olivier LIAROUTZOS.

Instance de suivi : un comité de pilotage composé de 12 responsables hiérarchiques dont le directeur des ressources humaines et de 12 secrétaires a suivi les travaux et validé les résultats. Outre les quatre réunions de ce comité (information lors du lancement puis remontées des résultats) il faut ajouter le travail actif d'information et d'explication en intersession. Enfin la présentation des résultats à l'ensemble de la population concernée, secrétaires et leur hiérarchie, a été largement ouverte à la discussion.

Implication ou contribution des titulaires d'emplois : 12 entretiens individuels auprès des secrétaires pour l'enquête proprement dite (et autant d'entretiens individuels de responsables), et participation de 12 secrétaires au comité de pilotage pour le suivi et la validation (cf. supra). Puis les résultats sont présentés à l'ensemble des secrétaires réunies par petits groupe d'une dizaine de personnes, avec le plus souvent présence de la hiérarchie. Ces réunions sont l'occasion d'explication, de discussion. La communication en cours et à l'issue de l'étude a représenté un travail important pour les deux chefs de projets.

Aperçu sur les exploitations de l'étude : «c'est utilisé au quotidien», c'est-à-dire que c'est intégré aux outils de gestion classique par exemple pour faire une description de poste et l'afficher pour faire un appel de candidature, c'est utilisé pour construire la fiche au moment de l'appréciation de fin d'année, c'est alors un outil de dialogue entre le patron et la secrétaire,

---

<sup>19</sup> La présentation de l'étude et en particulier les citations empruntent soit à la monographie présentant les résultats soit à la présentation effectuée par Françoise MENAUT lors d'un cycle de formation à Sciences Po Formation en avril 1996.

c'est aussi utilisé à ce moment là pour recenser les besoins et construire le plan de formation... Cette étude sert aussi d'appui pour dialoguer avec les organismes de formation extérieurs, Éducation nationale et organismes de formation continue.

## **2.2. Exemple 5 – Étude des emplois d'un réseau associatif au service de l'habitat<sup>20</sup>**

Demande et champ d'étude : le demandeur est un réseau associatif au service de l'Habitat. Il regroupe aujourd'hui 150 associations réparties en métropole et Outre-Mer et accomplit des actions diversifiées contribuant à améliorer environ 110 000 logements chaque année, à maintenir les personnes âgées à leur domicile ou à améliorer, en partenariat avec les collectivités locales, la qualité de vie dans les quartiers. Le congrès d'automne 1994, en retenant, comme priorité du plan d'action triennal, la dynamisation des ressources humaines, fait émerger le besoin de mieux connaître les emplois, leur évolution et les compétences mises en œuvre, de comprendre les changements de compétences demandées aux personnes afin de proposer en conséquence des plans de formation pertinents, des principes de gestion de carrière adaptés, de nouveaux contenus de recrutement... Dans ce cadre une commission ressources humaines est mise en place dont le cahier des charges prévoit la réalisation d'une étude sur les emplois du réseau associatif. Le groupe de pilotage mis en place pour suivre et contribuer à l'étude retiendra huit emplois à étudier : quatre emplois considérés comme «dominants» (ou emplois spécifiques du secteur) : Conseiller Habitat, Conseiller technique, Agent social, Chargé d'opérations et quatre emplois dits «en émergence», encore difficiles à dénombrer car associant le plus souvent les activités nouvelles à des activités attribuées habituellement à d'autres emplois, ils sont désignés a priori par le groupe de pilotage : Chef de projet, Monteur d'opérations, Agent de développement social, Responsable de la gestion du patrimoine<sup>21</sup>. L'étude est soutenue financièrement par le FAF (Fonds d'action formation) du secteur.

Quelques caractéristiques des emplois étudiés : les associations fédérées au niveau régional et national sont implantées sur l'ensemble du territoire aux échelons communal ou départemental et fonctionnent de façon relativement autonome. Autour d'une moyenne de 18 salariés leur effectif est très variable, allant de 1 à 90. Au total elles représentent 2 900 salariés et autant d'administrateurs (bénévoles), des stagiaires... Elles œuvrent dans un environnement tantôt urbain, tantôt rural ou encore semi-urbain, et avec leur histoire particulière. Les domaines d'activité sont divers associant expertise technique de l'habitat ancien et mission sociale, services aux particuliers et fort ancrage dans le partenariat local (en particulier avec les collectivités publiques locales) et se déclinent en : services aux particuliers, assistance à maîtrise d'ouvrage, expertise technique, réalisation d'études, offre de logements et gestion, coordination d'opérations pour le compte de collectivités publiques locales... Les emplois sont ainsi marqués par une forte variabilité de leurs conditions d'exercices voire de leur composition.

Remarque : les cultures qui se croisent : mission sociale, expertise technique, rigueur gestionnaire, peuvent être imputées tant aux évolutions générales qu'aux missions mêmes ou «raison d'être» de ce secteur. Leur poids relatif peut jouer fortement sur le contenu des emplois, leurs exigences, leur devenir. Une des difficultés du secteur vis-à-vis des partenaires et concurrents est de se situer par rapport à ces trois pôles, difficulté qui se reflète chez les titulaires d'emplois en particulier en termes d'identité professionnelle.

---

<sup>20</sup> Cette présentation est issue de plaquettes de présentation de la structure, d'informations recueillies lors de notre suivi et contribution, du document présentant les résultats.

<sup>21</sup> Cinq emplois-types ont été identifiés et décrits à l'issue de l'étude.

Réalisation : la réalisation du projet est confiée au directeur du centre national de formation du réseau qui retient la méthode ETED et suit la formation (1995-96). Celui-ci tient le rôle de chef de projet. Les entretiens et leur analyse ont été réalisés par Sonia MALIGNON qui a déjà pratiqué la méthode ETED par ailleurs. Personnes ressource : Nicole MANDON chercheur, auteur de la méthode et Sylvain EXERTIER ayant lui-même pratiqué la méthode ETED et relevant du FAF du secteur. Par suite d'un changement de structure, l'édition, la communication et l'exploitation sont relayées par le service de communication de la fédération nationale.

Instance de suivi : un comité de pilotage composé de 10 personnes est mis en place : trois administrateurs de la fédération nationale et présidents régionaux dont un représentant de la commission ressources humaines, trois directeurs d'associations départementales, le directeur général et un chargé de mission de la fédération nationale puis le responsable de la communication au sein de celle-ci, le directeur du centre national de formation.. Au cours de quatre réunions de travail ce comité s'est largement investi sur l'échantillonnage puis sur la validation des résultats : les ETED identifiés et leur description. Du fait du changement de structure, l'intérêt manifesté par les membres de ce groupe, leur appropriation des principes de l'analyse et leur souhait de communiquer et exploiter les résultats seront déterminants pour l'aboutissement et l'exploitation de l'étude.

Implication ou contribution des titulaires d'emplois : 78 titulaires d'emplois ont été entendus en entretiens individuels (ainsi que 19 responsables de services et 9 directeurs).

Aperçu sur l'exploitation de l'étude : la question du retour des résultats sur le terrain et de l'appropriation nécessaire à leur utilisation est posée actuellement.

### **3. CONDUITE ET RÉALISATION INTERNES, PERSONNE RESSOURCE SOLlicitÉE SUR DES QUESTIONS PONCTUELLES, HORS TERRAIN**

#### **3.1. Exemple 6 – Étude des emplois du siège d'une caisse régionale d'assurance maladie (CRAM)<sup>22</sup>**

Demande et champ d'étude : la CRAM citée est un organisme de sécurité sociale de 1 500 personnes intervenant dans les domaines de la retraite, de l'action sanitaire (4 établissements gérés), de la prévention des risques professionnels. La mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dès 1993, est motivée par quatre facteurs essentiels : la nouvelle classification introduisant la notion de compétence, de rémunération au mérite, l'introduction de nouvelles technologies (informatique) touchant pratiquement tous les secteurs d'activité, la stratégie de développement d'un meilleur service vis-à-vis des assurés (Exemple de la retraite : développement de l'accueil qui sera permis par une expertise en réseau, une évolution des compétences), enfin le souhait de la direction de développer une politique de GRH et des moyens pour résoudre les questions de reconversion et de redéploiement des compétences. L'analyse des emplois du siège (tous les emplois sont visés), de mi 93 à fin 94, s'inscrit à la suite d'une phase d'étude dite de « diagnostic stratégique » (deuxième semestre 93) qui dégagait les points forts et les points faibles de l'organisation et du management.

---

<sup>22</sup> Cette présentation emprunte à la communication effectuée, dans le cadre du réseau ETED Recherche Développement le 10 décembre 1996, par Thomas CASTAING DRH à la CRAM pendant la période relatée et Marie-Claude FOUIN, responsable du personnel, aux documents remis et à notre propre recueil d'information lors des différentes réunions de travail.

Quelques caractéristiques des emplois étudiés : les emplois sont diversifiés, par exemple : ingénieur, assistante sociale, technicien sécurité sociale, contrôleur, chargé d'études, emplois hospitaliers (médecin, infirmière, aide soignant), etc. Le statut d'organisme privé à mission publique et la culture sont proches de ceux du secteur public. L'action des partenaires sociaux est marquée par une forte tendance doctrinaire.

Réalisation : Thomas CASTAING DRH, après une analyse comparée de différentes méthodes, retient la méthode ETED, et y sensibilise les cadres de la Direction des ressources humaines (six personnes mobilisées). L'équipe ainsi constituée prend en charge le recueil d'information par entretien avec les titulaires d'emplois et l'analyse, et assure en parallèle tout un travail d'animation et d'information auprès des responsables et de l'encadrement. Le DRH et deux analystes prennent contact avec N. MANDON, en cours d'étude, rejoignent le réseau ETED et deux analystes suivent la formation.

Instances de suivi : il n'y a pas de montage d'instances à proprement parler. Cependant deux "maillons" sont distingués et mobilisés : le comité de direction et l'encadrement. Le comité de direction, qui s'est prononcé sur le projet, ce qui a permis d'engager l'analyse stratégique puis l'analyse des emplois, estime que «le principe est innovant, bouscule, il y a beaucoup de discussions». À noter que les responsables de départements font partie du comité de direction et s'approprient le message pour être relais. L'autre maillon, l'encadrement, avait déjà été sollicité lors de l'étude dite "diagnostic stratégique", «ce qui avait amené une prise de conscience, un partage des problèmes, une vision un peu commune». Pour l'analyse des emplois l'encadrement est sollicité pour cibler l'échantillonnage et, une fois l'analyse faite, pour valider. Au cours de cette même période les relations avec les syndicats se sont révélées particulièrement difficiles pour diverses raisons contextuelles.

Aperçu sur les exploitations de l'étude : l'analyse des emplois a donné lieu à des applications sur les différents volets d'action de GRH et a permis d'accompagner une réorganisation en travaillant en particulier sur la cohérence de la ligne hiérarchique (premier semestre 95). En effet, les dysfonctionnements diagnostiqués, dont le fait que le principe de polyvalence lancé quatre à cinq ans plus tôt montrait ses limites, et les nouveaux projets, ont conduit à une réorganisation avec diminution des lignes hiérarchiques et création d'un centre de ressources (formation et expertises techniques). Quatre groupes de travail dits groupes emplois sont alors mis en place (agents de maîtrise, informaticiens...) avec des thèmes prioritaires propres selon le diagnostic préalable et, pour chacun des groupes, l'élaboration d'une cible associant organisation et contenu d'emploi selon les notions utilisées pour l'analyse des emplois. Puis des actions d'accompagnement sont engagées (formation, mobilité... cinq cents personnes sont concernées).

L'étude des emplois est ainsi associée et entremêlée d'applications ; «elle n'a de sens que parce qu'il y a ces phases de recrutement, d'évaluation, de formation (qui y prennent appui)...» Ainsi une formation à l'entretien annuel d'évaluation a été l'occasion de faire connaître aux cadres les dossiers ETED dits «dossiers compétences». Pour l'ensemble des agents une journée d'information sur l'entretien et l'évaluation a été organisée sur le principe du volontariat, 80 % des agents sont venus. Les dossiers sont utilisés par la hiérarchie et par les agents.

À l'issue de ces phases d'analyse et d'exploitation faut-il parler de culture commune ? «On parlait de postes, de statut, de classification mais jamais de contenu d'emploi, de métier». Il semble que ce soit ce fond commun qui ait permis d'accompagner la réorganisation en travaillant sur des emplois révélés sensibles ou avec de forts dysfonctionnements (1995). «À la CRAM la culture était très technicienne, passer à une culture GRH a demandé un investissement qu'on n'avait pas soupçonné».

À noter que les trois années d'expérience relatées ont vu les rôles de la DRH se confirmer, en particulier des rôles d'étude (avec participation de l'encadrement), de conseil lors de projets en organisation et la mise en œuvre opérationnelle, de coordination des différents niveaux hiérarchiques et des relations avec les partenaires sociaux (négociation sur les nouveaux emplois).

#### **4. CONDUITE ET RÉALISATION INTERNES, PERSONNE RESSOURCE SOLLICITÉE SUR LE TERRAIN**

Les exemples suivants, comme le cas précédemment cité, visent une appropriation interne de la méthode d'analyse elle-même dans ses aspects conduite d'entretien, analyse des informations recueillies et rédaction en vue d'être en mesure de reproduire des descriptifs. C'est en général l'objectif de l'appropriation visée par les organismes ou services de formation. Nous citerons ici les exemples de l'école des commissaires de Police et du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Notre accompagnement dans ces exemples vont du compagnonnage à la formation action.

##### **4.1. Exemple 7 – Étude du métier de Commissaire de police<sup>23</sup>**

Demande et champ d'étude : l'École nationale supérieure de la Police (ENSP) a été chargée, au cours de l'été 1994 par le Directeur général de la Police nationale d'élaborer le référentiel métier de commissaire. L'ENSP a alors fait appel au Céreq pour être accompagné sur le plan méthodologique dans cette opération. L'étude a été réalisée durant l'année 1995. L'objectif était de compléter les descriptifs de métiers déjà réalisés pour les autres corps afin de redéfinir la politique de gestion de l'ensemble du personnel policier et, à plus court terme, d'actualiser les programmes de formation initiale et continue dont l'ENSP a la responsabilité.

Quelques caractéristiques de l'emploi étudié : les commissaires de police sont, en France, environ 2 000 (dont 165 femmes), exerçant leurs fonctions au sein d'une douzaine de directions centrales dont les principales sont la sécurité publique, la police judiciaire et les renseignements généraux. La variabilité entre chacun des postes est très grande : les commissaires de quartier peuvent avoir des activités de nature différente en fonction de leur implantation géographique, des commissaires de police judiciaire peuvent être extrêmement spécialisés sur un type de délinquance tandis que d'autres sont plutôt des généralistes, certains n'ont aucune fonction d'encadrement alors que leurs collègues peuvent être responsables de plusieurs centaines de fonctionnaires, etc.

Réalisation : l'ENSP a mis en place une équipe de six personnes (commissaires et psychologues) qui, formés à la méthode ETED, ont conduit et dépouillé les entretiens individuels. Chercheurs ressource, Olivier LIAROUTZOS et Bernard TABUTEAU ont assuré cette formation au fur et à mesure des étapes de l'étude et ont encadré, en termes de méthode, le travail d'analyse.

Instance de suivi : le comité de pilotage, où étaient représentées chacune des directions centrales et aussi les directions du personnel et de la formation du ministère de l'intérieur, s'est réuni quatre fois dans l'année pour suivre l'évolution de l'étude.

---

<sup>23</sup> Cette étude est présentée plus en détail dans la contribution d'Olivier LIAROUTZOS, « Méthode et singularité, les petits secrets d'un bon ménage », supplément au cahier.



L'implication des titulaires d'emploi : 54 entretiens individuels ont été menés auprès de commissaires faisant parti d'un échantillon défini par le comité de pilotage qui a davantage retenu le critère de la diversité des situations de travail que celui de la représentativité proportionnelle. Les titulaires d'emploi ont accueilli de manière positive l'étude grâce à un important travail d'information (ENSP, hiérarchie, syndicats). Ces entretiens ont été menés suite à une vingtaine d'entretiens de cadrage auprès des directions centrales et de collaborateurs externes (préfet, magistrat).

Quelques indications sur les suites de l'étude : terminée à la fin de l'année 1995, l'étude a donné suite à l'élaboration d'un nouveau programme de formation initiale des élèves commissaires mis en place en septembre 1996. Dans un premier temps, ce sont les modalités des stages qui ont été redéfinies, principalement une clarification des objectifs facilitant l'évaluation par les tuteurs. Le référentiel a permis de décrire la réalité des situations d'exercice dressant un tableau du métier différent de celui qui est structuré par les distinctions strictement fonctionnelles et hiérarchiques. À ce titre, son appropriation est davantage le fait d'individus ou d'équipes (représentants du personnel, professionnels de la formation) que celui des instances de décision au plus haut niveau.

#### **4.2. Exemple 8 - Étude de l'emploi de cadre pédagogique au CNFPT**

Demande et champ d'étude : le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale), est un établissement public à assise nationale, chargé de la décentralisation ; interlocuteur des collectivités (communes, départements, régions et leurs établissements publics), il est à l'écoute de leurs attentes dans les deux domaines de sa compétence : l'emploi territorial et la formation des personnels territoriaux. Le CNFPT n'est pas un organisme de formation en ce qu'il ne dispose pas d'un corps de formateurs, mais il aide les collectivités à définir leurs besoins et à choisir les formateurs. Les cadres pédagogiques du CNFPT agissent comme des experts plutôt que directement comme des formateurs. En 1992, il est intervenu sur la formation de 200 000 agents (300 000 agents en 1997) sur les 1 200 000 que compte la fonction publique territoriale, soit le quart des agents territoriaux. Son effectif total est de 1 300 personnes réparties entre le siège, 28 délégations régionales, 3 Écoles nationales d'application (Nancy, Angers et Montpellier) et un Institut des études supérieures de la fonction publique territoriale à Strasbourg.

En 1992, lors d'un cycle de formation continue adressé aux cadres pédagogiques, les participants s'informent sur les aspects méthodologiques de l'analyse des « métiers ». Intéressés par l'approche ETED et après l'avoir testée rapidement sur quelques emplois préanalysés, ils envisagent, avec le service emploi formation, de l'appliquer à leur propre emploi. C'est le départ d'un investissement qui itérativement de l'analyse aux exploitations, va s'enrichir régulièrement au cours des années suivantes.

Quelques caractéristiques de l'emploi étudié : l'emploi de cadre pédagogique représente en quelque sorte l'activité emblématique du CNFPT. L'effectif total est d'environ 400 personnes dont la plupart est située dans les délégations régionales et antennes départementales, 40 dépendent du siège, et 35 dépendent des quatre écoles de la fonction publique territoriale. Ces emplois présentent une forte variabilité dans leur contenu comme de leurs conditions d'exercice, variabilité tant liée à leur environnement géographique (urbain, rural etc.), managérial, qu'aux personnes elles-mêmes titulaires de ces emplois. En effet à fort contenu relationnel (appui aux collectivités territoriales, organisation d'actions de formation avec l'environnement professionnel de la formation, lien institutionnel avec le CNFPT lui-même) et à potentiel fortement évolutif, cet emploi offre beaucoup d'initiative pour ceux qui s'en emparent. Le statut est de fonctionnaires territoriaux ou contractuels relevant de divers cadres d'emplois de catégorie A (majoritairement) et B.

Réalisation : à partir de la mise à plat de trois situations individuelles l'analyse, qui prend de suite en compte la diversité des cas de figure, est amorcée par trois cadres pédagogiques et soumise, complétée auprès d'un groupe de vingt collègues (participants à la formation au cours de laquelle a été prise l'initiative de cette étude). La rédaction du dossier sera prise en charge par six personnes. L'utilisation du dossier ETED réalisé dans des formations ultérieures adressées à d'autres cadres pédagogiques ont été l'occasion d'enrichir et d'ajuster le dossier qui s'est ainsi complété et affiné progressivement. Dans cette étude un peu particulière dans la mesure où elle est étroitement associée à une action de formation et où les participants ont travaillé sur leur propre emploi, chaque phase est guidée par le chercheur ressource Nicole MANDON. Le chef de projet et trois cadres pédagogiques investissent fortement dans l'appropriation méthodologique, ce qui permettra aux uns et aux autres de nombreuses applications et démultiplications.

À souligner : le souci d'une coordination avec des travaux réalisés par d'autres services travaillant également sur la connaissance des emplois (nomenclature). Ceci à l'initiative du chef de projet qui assure une communication interne régulière avec ces services et prend en compte les notions et le vocabulaire en usage pour adapter la présentation du dossier ETED.

Instances de suivi et implication des titulaires d'emploi : étude particulière menée dans le cadre d'une formation. Les titulaires fortement impliqués dans la réalisation sont avant tout motivés. La prise en compte de la variabilité, accentuée dès le départ s'est enrichie auprès d'autres groupes, compensant au fur et à mesure les lacunes initiales en termes d'échantillonnage.

Aperçu sur les exploitations de l'étude : l'objectif s'est révélé double : avoir une connaissance précise de l'emploi de cadre pédagogique lui-même pour ajuster diverses actions vis-à-vis de celui-ci, et s'approprier une méthode d'analyse des emplois comme outil de base utile dans de nombreuses activités du cadre pédagogique. Le dossier est largement présenté lors de manifestations diverses (par exemple, journées de rencontres nationales annuelles) associé à différentes formes de présentation du métier (film avec témoignages sur le vif, commentaires d'universitaires...). Les exploitations se sont développées dans le domaine de la formation des cadres pédagogiques, formation postrecrutement et formation de perfectionnement mais également dans d'autres domaines tel que l'appui au projet professionnel, à la mobilité etc. Le dossier ETED fonctionne comme un descriptif support de base utilisé dans des animations à vocations différentes. Il est associé à d'autres approches, d'animation pédagogique ou de formations techniques. Enfin la méthode d'analyse a été utilisée pour analyser d'autres emplois sous la responsabilité du service emploi formation (emplois de l'informatique en particulier) ou de façon décentralisée à l'initiative du cadre pédagogique en région.

## **5. AUTRES EXEMPLES**

D'autres exemples pourraient être cités, ils seront évoqués sous d'autres angles dans les cahiers thématiques où nous rendrons compte en particulier de travaux réalisés dans le domaine de l'insertion et des « nouveaux emplois » (le terme même a donné lieu à débat) ou encore des exploitations de la méthode par les « professionnels de la formation ». Simplement, évoquons ici le cas d'un transfert de notions et concepts non dans l'optique de reproduire des descriptifs d'emploi mais pour assurer des professionnels de la GRH dans leur propre identité professionnelle, dans leur réflexion sur leur devenir.

Exemple 9 – Une formation-action sur le thème « du métier GRH » avec les responsables de secteurs de la DRH du siège départemental de la Caisse d'allocations familiales (CAF) des Hauts de Seine.

Demande et champ d'étude : le directeur ressources humaines, Michelle MAHLCK, est impliqué à la fois dans la définition des orientations stratégiques de la structure et dans les réorganisations successives. Il ressent un fort besoin d'identité chez les membres de son équipe. Aussi souhaite-t-il les amener à engager une réflexion sur le métier GRH. L'approche ETED qui lui est indiquée par le correspondant de l'institut régional de formation, Bernard CHAMPAGNE, lui paraît pertinente par les notions de variabilité, d'élasticité, de complémentarité. L'appréhension des métiers « dans leur dynamique » lui semble également opportune pour ce métier fortement évolutif et, de plus, soumis aux évolutions organisationnelles plus générales comme aux évolutions techniques. L'option est d'accompagner les responsables des sections (paie, gestion générale, formation, suivi statistique, médico-social, communication, documentation générale...) dans leur réflexion sur le métier GRH.

Quelques caractéristiques de l'emploi étudié : les emplois étudiés ont déjà fortement évolué et les titulaires ont déjà fait preuve d'adaptation, d'apprentissages nouveaux dans leur façon de travailler et pourtant tout continue de changer. Il faut se confirmer dans son métier et dans son rapport aux autres services car la fonction GRH ne s'exerce pas en autarcie. Elle ne peut fonctionner qu'en réseau avec les autres services pour recueillir l'information qu'elle a à traiter, pour rendre les services qui sont attendus d'elle. De plus la fonction GRH est elle-même difficile à délimiter car elle est « partagée avec l'encadrement, avec les partenaires », elle ne se cantonne pas aux services GRH à strictement parler. Cependant peut-on définir des emplois spécifiques de la GRH ? Et si oui comment faire apparaître leur rôle propre au-delà de l'image administrative et procédurière qui leur est associée ? Comment faire apparaître leur « technicité » ou autrement dit les différentes expertises qui sont les leur, leur complémentarité et en même temps une spécificité de leurs démarches, une mission commune ?

Réalisation : une animation a été assurée par Nicole MANDON, à partir de connaissances générales sur la fonction GRH et à partir des situations précises locales. Des entretiens individuels préanalysés selon les notions propres à l'analyse ETED ont donné la matière pour esquisser des supports travaillés et complétés par un groupe de travail constitué avec les chefs de secteur (et le correspondant, cf. infra).

Instances de suivi et implication des titulaires d'emploi : cette action de formation a été suivie de façon étroite dans sa conception et son déroulement par le DRH qui par ailleurs veillait à sa cohérence avec d'autres actions menées et sur lesquelles l'encadrement était également mobilisé. Un correspondant interne a été désigné et a joué un rôle permanent d'interface, de suivi, de facilitation (Jean Louis PRATO). Il a participé aux séances de formation. Le correspondant de l'institut régional de formation a été très présent lors de la conception et a veillé, dans son suivi, à la cohérence de cette action avec d'autres actions de formation. Les titulaires ont été impliqués par leur interview puis lors des séances de formation où ils ont été amenés à travailler activement sur les supports esquissés. Ils ont contribué par leurs remarques, compléments d'information, appréciations et par leurs propositions à la réalisation d'un descriptif de référence.

Aperçu sur les exploitations de l'étude : exploitation en cours.

## **6. CONCLUSION, SOUPLESSE ET EXIGENCE**

La diversité des combinaisons qu'illustrent ces exemples montre la souplesse des montages possibles. Cette même diversité, dans le vécu pratique que nous en avons eu, a souligné l'exigence de la conduite et de l'animation, les conditions favorisant un bon déroulement de l'étude, l'appropriation nécessaire aux acteurs ne serait-ce que pour apprécier et exploiter les résultats. Ces différentes expériences ont aussi montré l'importance du temps, temps de l'étude

qui se mêle au temps de fonctionnement de l'entreprise, qui s'inscrit dans son histoire. Le chapitre suivant reprend au plan pratique les principaux enseignements alors que la conclusion générale ouvre la réflexion sur quelques thèmes qui s'avèrent majeurs.



## • CHAPITRE 4

---

# LES ASPECTS DÉLICATS DE LA COLLABORATION ET DU TRANSFERT



Quelles que soient les raisons d'externaliser ou non la conduite et/ou la réalisation de l'étude, la fiabilité de celle-ci et son exploitation découleront de la qualité des informations recueillies, de la rigueur de l'analyse, de l'adéquation de la présentation des résultats, de l'appropriation par les différents acteurs de notions essentielles. Chaque terrain, selon ses particularités, justifie de modalités et de montages d'équipes particuliers, mais les exigences énoncées ci-dessus seront satisfaites. Si les aspects outillés de la méthode sont d'un apport précieux, l'analyse des emplois et des compétences avec le souci de pertinence et de finalisation relève, dans sa mise en œuvre, d'un art où se mêlent attention, mobilisation de la mémoire individuelle et collective, perspicacité dans l'interprétation, souci permanent d'informer (ou disponibilité pour), pédagogie dans la façon de communiquer.

Au total, les montages des équipes de réalisation, de conduite et de suivi assureront tout cela dans leur combinaison de fonctionnement. Les commentaires ou recommandations qui suivent constituent en quelque sorte des appuis pour composer au mieux selon le cas, pour aider à prendre du recul par rapport à ce qui peut être ressenti comme difficulté, se donner les moyens d'être plus à l'aise dans une nouvelle opération.

## **1. ENTRE REPRÉSENTATIONS ET RÉFÉRENTS OPÉRATIONNELS PRÉEXISTANTS, LE CAP D'UNE OBJECTIVATION RIGOUREUSE**

### **1.1. Validation et relais aux utilisateurs**

Bien que la demande et l'accord portent sur un descriptif objectif appuyé sur le travail réel, il est bien difficile aux acteurs amenés à réagir aux résultats intermédiaires de faire abstraction de leurs représentations, de leurs options explicites ou non en termes d'action, de leur crainte de voir d'autres acteurs plus prégnants sur les résultats. Ainsi dans l'étude des Coordonnateurs Emploi Formation « il a fallu tenir compte d'une part d'une volonté « politique diffuse »... de mettre de l'ordre dans ce « magma » dont l'administration ne peut s'accommoder... d'autre part d'une logique de valorisation et d'identité professionnelle portée par les coordonnateurs CEF... » (R. CAPELLO). Il faut ainsi la force de repères méthodologiques pour amener une information sur le factuel et non sur les représentations, pour proposer une structuration de l'information recueillie argumentée et cohérente par les notions utilisées, « la souplesse et la robustesse de la méthode » (F. MENAUT).

Cela signifie que la validation des résultats est forcément relative. Nous souhaitons qu'elle repose sur la prise en compte par les acteurs amenés à valider, outre leur propre point de vue, de repères méthodologiques au moins vis-à-vis des conditions du déroulement, puis vis-à-vis de notions de base utilisées. Si chacun n'a pas à mettre en pratique l'entretien préconisé, l'analyse des situations de travail en particulier l'analyse dite des démarches, il en saisit le principe pour apprécier la teneur d'un descriptif, le fondement d'une identification distincte d'un emploi-type, la traduction de la variabilité et de l'élasticité en particulier dans la représentation cumulée et graduée de l'espace professionnel correspondant à l'emploi-type.

De son côté l'analyste n'a pas à entrer dans les choix d'ordre opérationnel bien qu'il ne puisse les ignorer et doive en avoir une compréhension suffisante. Il lui faut passer le relais une fois celui-ci préparé et éclairé au maximum par la connaissance des emplois apportée. Ainsi bien que les critères méthodologiques soient précis et explicites pour identifier les emplois-types (regroupement des différentes situations individuelles) le choix des opérationnels peut consister à retenir une maille plus fine pour certains emplois ou au contraire refuser de reconnaître un nouvel emploi type qui pourtant émerge bien selon les critères proposés, ce pour des raisons diverses comme traiter des emplois particuliers pour lesquels des négociations sont demandées ou... parce que pour le moment les règles de gestion en usage ne prévoient pas de gérer un



nouvel emploi identifié<sup>24</sup>. Par constat rétrospectif le choix d'un découpage trop fin et hétérogène d'une population à l'autre pose très vite d'autres problèmes (par exemple pour traiter des mobilités) et amène à des révisions. Il est probable que la non reconnaissance d'un emploi en émergence se reposera très vite.

## **1.2. Implication des titulaires d'emploi : entre réaction et coanalyse, en aucun cas une autoanalyse**

Des études impliquent les titulaires d'emploi non seulement par les entretiens individuels mais également dans des groupes techniques où ils sont amenés à réagir aux résultats présentés par les analystes. Parfois les titulaires sont intéressés au plan professionnel par la méthodologie sous-jacente et, lors de la présentation des résultats, découvrent celle-ci probablement avec un peu plus qu'une simple curiosité visant à se reconnaître dans les descriptifs remis. C'est en général le cas des titulaires d'emplois intervenant eux-mêmes sur la formation, l'insertion, la GRH... (cf. par exemple, les études relatives au chapitre précédent portant sur les emplois de coordonnateurs emploi-formation, conseillers à l'insertion, et l'action de formation auprès des responsables des secteurs d'une DRH...). Dans ces cas ou encore lorsqu'il y a une forte quête d'identité professionnelle, la frontière avec l'autoanalyse n'est pas toujours aisée à discerner.

Deux constats apparemment contradictoires peuvent aider à faire cette distinction :

• la difficulté à passer concrètement à une expression du travail réel est manifeste malgré la séduction que le principe semble exercer. Ainsi, dans un exercice de sensibilisation, à partir d'un exemple donné, une personne « entre » bien dans l'écriture de ses « démarches » – rubrique analytique de la méthode ETED, mettant en évidence les données que le titulaire d'emploi prend en compte, ce qu'il vise comme résultat (ou finalités) et ses actions significative – mais applique ce jeu d'écriture à un niveau descriptif très grossier renvoyant à un descriptif moyen, réducteur, convenu. Ce n'est qu'avec l'analyse réalisée par le chercheur, vérifiée mot à mot, qu'elle constate qu'effectivement ce qu'elle fait « c'est bien tout ça ». De même une autre personne découvre, à travers cette même rubrique, ce que les autres font mais ne voit pas l'intérêt de dire de la même façon ce qu'elle fait, puisque c'est tellement « évident ». La prise de conscience de l'opacité du travail est déjà en soi une première étape. Puis disposer d'un cadre similaire d'analyse du travail pour différents emplois constitue un autre volet, son corollaire.

• une autre difficulté consiste à amener les titulaires, surtout lorsqu'ils sont en groupe, à réagir, valider, compléter l'information en termes d'actions effectives et non de représentations. Ceci a particulièrement été manifeste dans le premier exemple cité (étude de l'emploi de coordonnateur emploi formation) où l'analyste animateur indique qu'il lui a été difficile de tenir les résultats de l'analyse et leur fondement méthodologique devant les réactions des titulaires qui se plaçaient parfois sur un plan de revendication d'image déconnectée du concept proposé. Cette difficulté a porté heureusement sur une seule rubrique descriptive dite « plage » de l'emploi-type qui vise à restituer l'espace professionnel représenté par l'emploi-type. Il s'agit d'une représentation synthétique et cumulée qui structure l'espace professionnel représenté par l'emploi selon ses dimensions techniques, relationnelles et de gestion et selon des repères de progression, ou encore d'addition d'activités. Dans le cas évoqué, la

---

<sup>24</sup> Citons comme exemples de relais où le choix des opérationnels retient un découpage autre que celui résultant de l'analyse : dans un organisme de formation, l'emploi type « assistante de formation » identifié par l'analyse, après un débat relativement important partageant les responsables, n'est pas retenu pour des raisons de règles de gestion actuelles et en particulier indemnitaires. Dans un autre exemple, l'étude des métiers du tertiaire administratif effectuée pour l'Éducation nationale, identifiait entre autres un seul métier de base. Mais l'EN retient pour ses formations l'affichage fort de deux options afin de faciliter les orientations scolaires.

contribution dérivée des groupes a conduit à gonfler le noyau de base et à se priver de l'image cumulée où la variabilité des situations est restituée. Le risque alors est de prendre pour cible une définition exigeante et sans commune mesure avec les situations concrètes, de retomber sur un descriptif normatif et de se priver des repères permettant d'articuler gestion collective et gestion individuelle.

Ces deux anecdotes confirment ici, avec bien d'autres arguments et d'autres chantiers, notre scepticisme vis-à-vis de l'autoanalyse trop souvent pratiquée. Même lorsque les titulaires des emplois étudiés, de par leurs fonctions habituelles et leur « professionnalité », leurs acquis, sont a priori relativement aptes à une autoanalyse, l'exercice montre des dérives faciles. Les titulaires d'emplois sont les mieux placés pour dire leur travail et fournir nombre d'informations ; mais ils ne sont pas les mieux placés pour faire une analyse comparative de leur emploi et en dégager les spécificités, adopter le juste niveau de précision. En outre comme tous les autres acteurs concernés ils ont du mal à séparer la phase d'étude proprement dite des exploitations qui peuvent en être faites. Par contre leur vigilance à cet égard, comme celle des autres acteurs concernés, est précieuse, irremplaçable et indispensable à l'analyste externe.

## **2. NEUTRALITÉ ATTENDUE D'UNE CONDUITE EXTERNE, OBJET D'UNE CONDUITE INTERNE**

### **2.1. Externaliser la conduite peut apporter une garantie de neutralité, d'objectivité, favoriser une appropriation interne « discrète »**

Le fait que l'animation et la coordination soient assurées par une personne extérieure reconnue comme spécialiste peut être considéré à la fois comme garantie de rigueur du travail mené (parfois accentuée par la possibilité de recourir au chercheur comme personne ressource) et de neutralité par rapport à des jeux de concurrence entre institutions ou services voire entre personnes.

Cette externalité peut également renforcer l'audience de professionnels internes aux organismes enquêtés qui, comme dans certains cas cités, avec un but de sensibilisation voire de formation, s'engagent plus dans la collaboration en assurant un relais vis-à-vis de l'interne (logistique de l'enquête, des groupes de travail avec les titulaires d'emploi, des réunions de suivi) mais aussi en contribuant à la réalisation (participation aux entretiens et à l'analyse). Parce qu'ils démarrent dans ce type de travaux, peut-être aussi parce que leur fonction habituelle ne leur donne pas l'audience au niveau des membres du comité de suivi, parce que s'approprier la démarche pour assurer l'argumentaire des modalités mises en œuvre et des résultats intermédiaires puis des résultats définitifs demande du temps et une progression, la conduite d'un premier chantier par un expert externe peut être opportune. Cependant la compréhension que les personnes internes acquièrent de la démarche et en conséquence des résultats obtenus les met en mesure d'en favoriser la communication et l'exploitation au moins dans le domaine d'utilisation qui leur est familier. Ils sont aussi les mieux placés pour contribuer à la veille des descriptifs obtenus et à leur mise à jour quitte à identifier les modalités voire l'appui de procédures existantes, pour recueillir de façon plus systématique une information à cette fin.

### **2.2. Le rôle du chef de projet interne**

Le chef de projet ou maître d'œuvre<sup>25</sup> désigné en interne pour mener l'étude est, dans les exemples 4 et 5 cités (étude du secrétariat au siège Danone, étude des emplois d'un

---

<sup>25</sup> Maître d'oeuvre : responsable de l'organisation et de la réalisation d'un vaste ouvrage (Petit Larousse 1997).

mouvement associatif du logement social), la personne qui a eu l'initiative du choix méthodologique et des premiers contacts avec un chercheur ou un prestataire identifié comme praticien de la méthode. Une fois arrêté, il argumente son choix auprès de la direction qui peut engager l'étude. Il organise éventuellement une rencontre entre le chercheur ou/et le prestataire et les membres décideurs (ou ceux dont l'aval est nécessaire). Une fois l'étude décidée il fait des propositions pour la composition du groupe de pilotage à mettre en place et organise la première réunion de lancement. En effet sa connaissance de l'interne (ou des institutions lorsque le projet est interinstitutionnel) lui permet de détecter les personnes qui par leurs fonctions, leur histoire, et, selon les options méthodologiques, sont à proposer pour constituer le comité de pilotage. Il joue en fait l'interface entre l'interne et le prestataire ou/et le chercheur. Il traduit dans son animation interne, sa conduite, les choix méthodologiques, et fait part au prestataire des particularités, des précautions à prendre. Il fait remonter les échos du terrain en cours de déroulement. Vis-à-vis de l'interne il veille aux bons moments d'information, il respecte le planning des réunions de restitution au comité de pilotage et les anime (animation en fait partagée pour les questions techniques avec le prestataire ou/et le chercheur). Il détecte l'opportunité d'élargir la communication à de nouveaux interlocuteurs pour des raisons de diffusion ou d'exploitation et en propose l'idée au groupe de pilotage. Éventuellement il accepte de passer le relais à un collègue d'un autre service lorsqu'on s'approche de la phase d'exploitation.

Dans les deux exemples cités les chefs de projet ont suivi la formation, ce qui est un avantage selon eux car même s'ils sous-traitent les entretiens et l'analyse ils en suivent au plus près les résultats, sont en mesure de les apprécier. Ils sont aussi outillés pour assurer leur rôle de pilotage interne et de communication en cours et en fin d'étude, éviter des erreurs d'interprétation des résultats et en favoriser une exploitation cohérente d'une part entre les différents champs d'exploitation, et d'autre part avec les options de fond de la méthode elle-même. Cette maîtrise méthodologique leur donne aussi une crédibilité vis-à-vis de la hiérarchie et une force de mobilisation qui va jouer déjà pour la constitution du groupe de pilotage puis tout au long de l'étude, de sa diffusion et son exploitation.

Ce rôle peut être renforcé et en partie partagé par celui de «correspondant». Selon la disponibilité, l'ancienneté du chef de projet dans la structure et par suite la «mémoire» qu'il représente, selon aussi le souci d'appropriation interne et l'importance du chantier, un ou deux correspondants peuvent être désignés dès le début du chantier... Les correspondants ont un rôle d'interface permanent (entre l'analyste, les membres de l'entreprise, éventuellement tout organisme partenaire comme par exemple l'institut régional de formation du secteur), et un rôle de facilitateur et de coordination. Ils veillent aux bonnes conditions du déroulement en particulier en ce qui concerne la préparation des différentes phases de terrain : la phase d'enquête, les réunions d'information et de travail. Ils veillent à la circulation de l'information tant vis-à-vis du prestataire que des personnes concernées en interne. En effet, connaissant bien l'entreprise et bien informés sur la démarche utilisée et son avancement ils fournissent au prestataire toute donnée utile, ils peuvent à tout moment informer les personnes concernées, donner les compléments d'information demandés...

Le chef de projet a donc un rôle important à différents égards. En même temps il est le premier informé des résultats intermédiaires obtenus. Or lui même a des avis et probablement des «partis pris». La tentation peut être d'infléchir ces résultats selon ses propres convictions avant leur remontée vers les instances de suivi. On retrouve ici, de façon aiguë ce risque inhérent à la transparence méthodologique, à son explicitation, aux remontées des résultats intermédiaires, qui peuvent amener certains acteurs à «s'installer comme analyste» (R. CAPELLO) ; d'où l'importance de bien définir au départ les instances et rôles et distinguer la phase d'étude proprement dite avec ses résultats modulaires, et toute la pédagogie associée, de la phase d'exploitation. Qu'il s'agisse de la mobilisation du chef de projet ou, comme on l'a vu plus haut des titulaires d'emplois, ou encore, comme on va le voir maintenant des membres du

comité de pilotage, on perçoit à quel point ce que l'on appelle démarche participative s'avère à la fois indispensable et délicate.

### **3. MOMENTS SENSIBLES ET NÉCESSAIRE IMPLICATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE**

#### **3.1. Un suivi régulier aux étapes clés**

Notre présentation des différentes étapes et du mode d'implication des acteurs a déjà souligné des moments clés qui conditionnent la suite de l'étude, la fiabilité des résultats, l'adhésion des acteurs. Les décisions à prendre alors, si elles peuvent être argumentées au plan méthodologique, ne peuvent être prises qu'en accord avec le commanditaire et le comité de pilotage. Ce qui veut dire qu'on vérifie auprès d'eux que notre recueil d'information est suffisant et qu'ils apprécient eux mêmes la justesse de notre analyse en fonction des repères méthodologiques proposés d'une part et de leur propre perception d'autre part.

À l'issue de la phase préalable dont l'importance a été soulignée au chapitre 1 qui lui est consacré, la réunion de lancement ou première réunion du comité de pilotage est une de ces phases clés puisque c'est là que les membres du comité vont avoir une première sensibilisation à la méthode et en fonction de cela vont confirmer ou décider d'options par exemple sur le choix des emplois à étudier, sur les objectifs d'appropriation et les moyens à mettre en place en conséquence (désignation des personnes, disponibilité). Nous avons aussi souligné l'importance de l'examen par le comité de pilotage de l'échantillonnage envisagé puis effectivement réalisé, de son appréciation des premières esquisses de descriptifs ETED ; un autre point majeur déjà évoqué est la confirmation, parfois avec l'engagement d'un débat, sur l'identification des emplois type ETED. Soulignons également la contribution du comité de pilotage pour définir les différentes formes de présentation des résultats que nous incluons ici dans l'aspect communication (cf. infra). Nous voudrions pointer deux moments clés du déroulement : le choix des emplois à étudier au démarrage d'une étude et le passage d'une phase test à une phase extensive ainsi que l'aspect communication pour lesquels le comité de pilotage est particulièrement sollicité.

#### **3.2. Par quelle population commencer l'étude ? Sur quel échantillon ?**

Lorsque l'étude envisagée couvre un large champ d'emplois il importe de choisir une population de départ, puis une fois celle-ci choisie d'en retenir un premier échantillon. La population de départ doit avoir valeur d'exemple pour les différents acteurs et apporter un résultat dont on puisse en quelque sorte extraire la maquette préfigurant le contenu des descriptifs attendus pour les autres emplois et à partir duquel différentes utilisations pourront être envisagées. Ainsi, dans un organisme de recherche visant une étude exhaustive en vue d'élaborer un « observatoire des emplois », le choix porte pour le démarrage de l'étude sur les emplois de recherche de laboratoire (qu'on ne pourra tout à fait, pour la compréhension, isoler des emplois d'expérimentation-développement). Le premier échantillonnage retenu correspond à un département qui par ses activités, son âge, la diversité de ses sites et de son organisation, apportera déjà une image diversifiée et relativement complète des emplois de recherche analysés (par opposition à des départements plus récents essayant de nouvelles formes d'organisation et de collaboration ou de départements plus anciens, trop stabilisés par rapport aux questions en débat). Faire accepter la prise en compte de la diversité de cas de figure a donné lieu à plusieurs réunions avec les membres de la direction puis du comité de pilotage désigné, car la tentation était grande de prendre un site considéré comme modèle mais correspondant en fait à une des options en débat en termes d'organisation. Ce débat peut être résumé en distinguant, d'une part les tenants d'une organisation par équipes spécialisées monodisciplinaires jouant sur des collaborations mais aussi sur un découpage accentué entre

recherche fondamentale et appliquée, et d'autre part les tenants d'une organisation en équipes pluridisciplinaires organisées par filières mettant l'accent sur une recherche plus globale et finalisée. Il s'agit bien sûr d'un débat récurrent dans toute la recherche en France.

Il importe aussi que soit apprécié et validé l'échantillon enquêté, que les groupes techniques, lorsqu'ils sont mis en place, soient discutés et précisés dans leur rôle et dans leur composition par le groupe de pilotage. Lorsque ces groupes techniques sont mis en place, s'interpénètrent en effet des notions de validation, appropriation et échantillon. L'objectif visé par la mise en place de ces groupe doit être clair et leur composition définie en conséquence.

On le voit, l'implication du groupe de pilotage est réel. Ses membres traduisent grâce aux nuances de leur connaissance du terrain, les principes et premières argumentations méthodologiques.

### **3.3. Le passage d'une phase test à une phase extensive**

Nous venons de voir que lorsque l'ensemble de l'étude porte sur un effectif et un nombre important d'emplois, le choix d'une population pour démarrer l'étude n'est pas toujours évident. Toujours dans ce cas d'une étude conséquente, une première phase d'enquête permet entre autres, avec l'analyse qui s'ensuit, d'appréhender la faisabilité de l'étude, d'apprécier le type de résultats pouvant être produit et de préciser l'attente vis-à-vis de ceux-ci. En effet il est souvent souhaitable de proposer rapidement, à partir d'un nombre relativement limité d'entretiens individuels auprès de titulaires d'emplois, les esquisses de deux ou trois emplois types par exemple, (cette phase porte sur un nombre relativement réduit d'entretiens individuels auprès des titulaires d'emplois, mais ne peut bien sûr éviter le recueil d'informations de cadrage). Le passage d'une phase test à une phase extensive est facilité du fait de la compréhension réciproque instaurée entre l'analyste et les acteurs de terrain et s'avère d'autant plus économique qu'il joue sur la maîtrise des échantillons et sur l'équilibre entre les entretiens de base individuels auprès des titulaires d'emplois et les entretiens complémentaires plus légers voire sur des animations de groupes (pour confirmer ou compléter une esquisse fondée sur un nombre minimal d'entretiens individuels). Cela demande de la rigueur quant à la définition des sites et personnes à enquêter, la composition de groupes de titulaires ou de groupes techniques.

Après une phase de démarrage qui semble «réussie», le passage à la phase extensive peut se heurter à une prise en compte trop légère par les uns et les autres de l'exigence d'échantillonnage. En outre il peut être difficile pour le chef de projet (et/ou pour les correspondants) de passer de contacts de terrain reposant souvent au départ sur un réseau préétabli, à des relations plus systématiques. Des lourdeurs ou des résultats décevants peuvent aussi provenir d'une appréciation erronée de l'appropriation interne lorsque cet objectif a été visé et est associé à une prise en charge de la réalisation, d'une sous-estimation des exigences requises pour cette phase, ou encore d'une défaillance de communication interne. Le réflexe peut alors être celui d'une multiplication d'entretiens individuels inutile au plan méthodologique ou encore d'une diffusion inopportune, trop rapide et généralisée de résultats partiels, non aboutis. La maîtrise des notions et critères d'analyse est exigeante en particulier pour identifier les différents emplois-types. Une appropriation insuffisante des notions risque fort de se manifester ensuite par des descriptifs d'emplois-types insuffisamment ciblés et distinctifs, donc perdant une grosse partie de leur intérêt, et par un flottement dans l'identification des différents emplois-types. Alors les retours-validations et les exploitations s'avèrent flous, peu étayés. Ainsi lorsque l'étude porte sur un nombre important d'emplois, par exemple lorsqu'elle se veut exhaustive (observatoire d'emplois), la maîtrise méthodologique s'avère particulièrement exigeante quant aux concepts, aux notions et critères d'analyse mais aussi vis-à-vis des conditions de mise en œuvre : échantillonnages, animation, communication, pédagogie.

## 4. LA COMMUNICATION À PROPOS ET AU LONG DE L'ÉTUDE

### 4.1. Les différents acteurs à informer

Notre propre constat comme les commentaires portés dans les monographies qui nous sont adressées montrent l'importance de la communication tout au long de l'étude. Celle-ci ne peut être oubliée sans risque de difficultés graves soit au cours de l'étude soit au moment de la diffusion et de l'exploitation des résultats. Cependant cette communication n'est pas en elle-même facile car la démarche est progressive, itérative, fondée sur un cadre d'analyse qui permet de construire les résultats au fur et à mesure selon les informations recueillies. Il importe de donner une information au départ sur les principes méthodologiques de base significatifs de « l'esprit de la méthode » et de ses modalités pratiques, en particulier le principe d'enquête par entretien auprès des titulaires d'emplois (cf. chapitre 2). La question de l'information des partenaires sociaux se pose inévitablement. Ils sont informés dès le départ et si possible associés au comité de pilotage (qui fonctionne en groupe de travail et non de négociation). Il est parfois demandé de faire une présentation de la méthode au comité technique paritaire. Dès que l'étude est confirmée et l'enquête envisagée, une information est également à donner sur les sites enquêtés aux directeurs et responsables opérationnels qui eux-mêmes préparent l'enquête proprement dite. Les interviews ne peuvent se faire sans accord des interviewés et disponibilité de leur part, cette dernière nécessite parfois quelques aménagements ponctuels tant pour les encadrants que pour les titulaires d'emplois.

*Outre l'annonce de l'étude, l'important est de tenir au courant de ses avancées. Pour cela il nous faut distinguer les remontées vers le groupe de pilotage des informations à faire circuler plus largement dans l'entreprise. Ces dernières sont à l'appréciation du comité de pilotage mais c'est aussi un des rôles du chef de projet et des correspondants de pouvoir informer à tout moment sur l'étude en cours. Notre souci est d'apporter aux uns et aux autres les éléments nécessaires. Nous voyons là aussi l'intérêt pour les chefs de projet et, le cas échéant, pour les correspondants, d'investir dans l'appropriation méthodologique de façon relativement complète y compris dans la compréhension des mécanismes fins de l'échantillonnage, de l'analyse (par exemple pour argumenter le choix des sites enquêtés, la façon dont les emplois types sont distingués...)*

Les remontées des résultats intermédiaires vers le groupe de pilotage s'accompagnent d'une sollicitation des membres du groupe pour réaction et implication afin d'ajuster éventuellement ces premiers résultats et envisager l'étape future. Cependant cette sollicitation demande une réaction mais n'appelle pas une coanalyse (cf. supra). Il s'agit d'un équilibre délicat qui se traduit entre autres par le statut ambigu des documents intermédiaires.

### 4.2. Le statut des documents intermédiaires

Ne serait-ce que pour des raisons de disponibilité il est impensable d'envisager une « plongée » des membres du groupe de pilotage dans la masse d'informations recueillies et dans les différents supports de traitement que nous utilisons. Par contre ils doivent posséder les éléments pour comprendre le fondement de ce que nous présentons.

Ceci se traduit entre autres par une préparation ad hoc des documents intermédiaires et de leur présentation orale. Outre le fait que tout document écrit est souvent considéré comme définitif et qu'il vaut mieux éviter de « laisser filer » des brouillons sans explication, ce qui importe ce n'est pas de montrer aux membres du groupe la quantité de travail fourni par l'épaisseur d'un dossier mais de les amener à réagir sur des points précis pour lesquels leur avis est nécessaire pour continuer et qui correspondent en général à la mise en œuvre d'une notion majeure (concept, démarche...). Il s'agit donc bien d'étapes avec des résultats sur lesquels se prononcer

et non d'une simple information, ni, à l'opposé, d'une participation au travail qui reste du ressort et du temps de l'analyste. Pratiquement il faut que celui-ci accepte de s'arrêter dans la foulée de l'analyse pour préparer ce temps de présentation et de confrontation. La forme pédagogique de la présentation est importante de même que la désignation claire de l'objet de la réunion du comité de pilotage.

«La mise en œuvre de la méthode pose toujours le problème d'un arbitrage entre ce qu'il faut en expliquer aux intéressés (les titulaires d'emploi et leur environnement, les membres du groupe de validation, les membres du groupe de pilotage) et ce qui doit rester de l'ordre des seules préoccupations du «chercheur» qui analyse l'emploi» (S. BROCHIER).

Parfois la demande, en particulier du chef de projet, est de fournir un maximum d'informations de base. Cela peut correspondre à des raisons «diplomatiques», donner à chacun tout le dossier semble confirmer la règle de transparence et la démarche participative. Là aussi il est des particularités de terrain à respecter mais il vaut mieux faire porter l'implication des membres sur des points précis, incontournables que les noyer sous une masse d'informations et un ordre du jour fourni mais de survol, laissant des interprétations importantes en dehors. De plus il nous faut veiller à respecter l'anonymat des informations recueillies.

Ces différentes remarques résultent de constats de terrain et non d'évidence initiale. Il n'est pas spontané pour la personne absorbée par son analyse de marquer un temps, d'échapper parfois à son enthousiasme de trouvaille pour ramener son propos à un ciblage précis d'informations et de sollicitations. Enfin la remise d'une masse brute de documents peut traduire une maîtrise insuffisante de l'ensemble recueilli. Une réunion préparatoire aux restitutions avec le chef de projet et une ou des personnes ressources au plan méthodologique est à ce moment-là recommandée et entre dans cette démarche de transfert, de suivi, initiée par l'auteur et par le Céréq avec la diffusion de la méthode.

Un autre aspect non négligeable est à soulever ici : s'agissant de travaux comportant par définition une part exploratoire, il y a apport original et par suite des règles précises à respecter en matière de signature. Ce point est particulièrement délicat lorsqu'il s'agit de documents intermédiaires, à partir de quand dater une proposition nouvelle ? Celle-ci étant soumise à réactions, comment ne pas confondre les différents apports ? Selon les prestataires et la diffusion envisagée un article de la convention préalable définira les droits de propriété intellectuelle.

### **4.3. Les formes outillées de présentation des résultats**

«En même temps qu'elle caractérise le travail réel, la méthode ETED est objet de communication ce qui demande un investissement important sur la forme, l'organisation des résultats selon les objectifs particuliers poursuivis... la validation sur la forme des résultats est importante... sans doute est-ce un effet de «mise en scène», de traduction du réel, inhérent à la méthode» (R. CAPELLO).

L'analyse débouche sur un dossier ETED que l'on peut dire « brut de méthodologie ». Celui-ci peut comprendre un ensemble de rubriques, dont les rubriques incontournables et d'autres développées ou non selon le terrain et parmi lesquelles l'entreprise peut puiser pour constituer ses propres outils emplois (descriptifs). D'autres rubriques cohérentes avec l'approche peuvent compléter ce descriptif : par exemple, on peut développer une rubrique «Conditions d'exercices». En effet selon le registre de questionnement et le champ d'action envisagé, les informations utiles sont différentes. La phase test qui aboutit à préciser l'attente est fort utile, elle peut éviter à l'analyste un travail inutile ou au contraire l'alerter sur des compléments d'informations à recueillir lors de son enquête. Pour présenter les résultats, trois rubriques

s'avèrent «de base» et complémentaires : le résumé\* (toujours avec la finalité globale), qui correspond à l'identification de l'emploi-type ; la plage\*, qui en restitue une image cumulé ou espace structuré selon les dimensions de l'activité (technicité, relation-communication, organisation - gestion) et des repères de progression dans cet espace ; enfin, les savoirs en action\*. Par contre, la rubrique analytique dite des démarches\*, utilisée par de nombreux utilisateurs, est considérée comme indispensable par les professionnels de la formation mais n'est pas toujours présentée. D'autres rubriques viennent à l'appui selon les interrogations et selon les particularités des terrains<sup>26</sup>.

Les rubriques signalées par l'astérisque \* correspondent à des définitions et constructions très précises propres à la méthode ETED. Leur intitulé et leur contenu seront plus familiers au lecteur à l'issue du cahier explicitant l'analyse. Cependant, nous voudrions dès maintenant attirer l'attention sur cet aspect communication des résultats et en particulier sur les points suivants :

• les descriptifs d'emplois, même dans leurs formes les plus «outillées», les plus «communiquantes», ne peuvent être confondus avec les outils propres aux différents champs d'exploitation (profils de recrutement, référentiels de formation par exemple), par contre des présentations ad hoc peuvent être envisagées ;

• nous recommandons une attention particulière, lors de l'examen des formes présentant les résultats, pour prévenir toute erreur de lecture par les futurs utilisateurs. Il s'ensuit une exigence de rédaction et chaque rubrique – on distingue des rubriques de synthèse et des rubriques analytiques – est présentée avec sa définition. Des précautions de lecture ou d'exploitation peuvent être indiquées (par exemple le schéma dit plage est à lire comme une image cumulée de l'emploi et non comme une cible à atteindre pour tous) ;

• l'exploitation des résultats relève de l'utilisateur, cependant celui-ci attend parfois une mise à disposition d'outils prêts à l'emploi pour l'utilisation. La tentation peut être de considérer chaque rubrique séparément en se disant «qu'est-ce que je peux faire à partir du résumé ou à partir de la plage, etc.». Accoler à chaque rubrique une liste d'utilisations serait une erreur et conduirait à une exploitation appauvrie des résultats. Par contre, on peut esquisser plus avant le relais, en prenant un ou deux exemples travaillés avec l'utilisateur, et en procédant ainsi : partir du questionnement propre au champ d'utilisation et examiner le descriptif avec une curiosité ainsi ciblée, et... prendre aussi en considération les référents propres au champ d'utilisation.

## **5. CONCLUSION, UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE, OUI, MAIS QU'EST-CE QUE CELA VEUT DIRE ?**

Nous reprenons ici le titre d'un paragraphe du premier cahier «Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences » qui soulevait la question de ce qui était entendu et mis en pratique sous la désignation « participatif ». Si ce terme bénéficie a priori d'une appréciation positive, il est bien rare que les modalités de mise en œuvre soient examinées de façon précise. On aura pu percevoir, à partir des remarques et constats reportés

---

<sup>26</sup> Les rubriques signalées par l'astérisque \* correspondent à des définitions et constructions très précises propres à la méthode ETED. À titre indicatif, voici quelques rubriques présentées couramment dans un dossier ETED : Fiches synthétiques : note d'introduction, résumé\*, plage\*, savoirs en action\*, quelques autres rubriques : le processus\* sur lequel l'emploi-type intervient principalement, le réseau des relations\*, les tendances d'évolution\*, éventuellement les « emplois composites\* »... Fiches analytiques : la chaîne d'activité\*, les démarches\*, le tableau des relations\*, la variabilité et l'élasticité\*.



ci-dessus, à quel point une démarche participative est indispensable mais aussi à quel point elle peut être délicate à mener et parfois illusoire. Les différents acteurs possèdent des informations propres, des préoccupations spécifiques, leurs référents. Les solliciter en tant que sources d'information et comme « regards de confrontation » nous place bien loin d'un consensus ponctuel et de surface. La démarche consiste ici à engager un travail de fond sur des notions et concepts, une collaboration où l'écoute joue un rôle fondamental tant pour recueillir les informations que pour expliquer, communiquer. Cela prend du temps, repose sur un savoir faire particulier et déborde largement les aspects outillés et également indispensables de la méthode.

## \* CONCLUSION GÉNÉRALE

### UNE CONSTRUCTION ET UN APPRENTISSAGE COLLECTIFS QUI S'INSCRIVENT DANS LA DURÉE

L'ensemble de ce cahier pouvait aisément glisser dans une succession d'anecdotes tant les particularités de terrain sont nombreuses, inattendues. Cependant les cas rencontrés attirent l'attention sur des phénomènes positifs qui se répètent, sur des précautions à prendre de façon systématique ou sur des types de difficultés relativement répandues. C'est ce que nous avons privilégié comme occasions de développer la réflexion, d'affiner les recommandations méthodologiques. Enregistrons aussi les "bonnes surprises" du développement et en particulier les appropriations des notions et concepts qui se traduisent, avant l'obtention des résultats définitifs, par des applications déjà significatives ou encore des exploitations dans des champs d'utilisation non prévus au départ, au-delà des réponses attendues. Ainsi le thème de la mobilisation des acteurs privilégié par ce cahier (thème peu explicité dans les énoncés de méthode comme dans les rapports d'étude probablement en partie parce qu'il correspond à un thème délicat) a permis de préciser les conditions de la mise en œuvre méthodologique, de souligner, en les nuancant, les différentes formes d'appropriation utiles aux acteurs pour appréhender selon leurs préoccupations les emplois, les compétences, les évolutions, mais aussi pour collaborer avec leurs partenaires. C'est aussi l'occasion de prendre du recul par rapport aux différents cas relatés et les commentaires qui jalonnent ce cahier, en donnant un aperçu de notre réflexion aujourd'hui, ébauchent des pistes qui restent à approfondir et qui s'ouvrent sur des directions multiples :

\* comment dans le domaine de la connaissance des emplois, de leurs évolutions, des compétences mises en œuvre, associer théorie et pratique, comment combiner – ou se dégager – des découpages prédéterminés et en particulier :

- \*du découpage des champs disciplinaires (par exemple : histoire, sociologie, économie, psychologie, sciences de l'ingénieur...),
- \*des découpages des zones d'action et de pouvoir (décisions stratégiques, organisation, gestion des ressources humaines...);

\* quelles sont nos filiations de pensée, avec quelles conceptions de l'évolution de la société, de la place et du rôle de l'homme ? (position par rapport au déterminisme par exemple)

\* en ce qui concerne notre mode d'observation et d'analyse proprement dit quels sont nos référents méthodologiques ? (sociologie et psychosociologie, emprunts à l'ethnologie,...voir aussi les questions posées par l'écologie en particulier sur la hiérarchisation des échelles (AUGER P., BAUDRY J., FOURNIER F., 1992)

Une «méthode» même considérée au sens étroit n'est pas indépendante des filiations évoquées ci-dessus. Par exemple la façon de mettre en œuvre une observation ou tout recueil d'information ou encore une conduite de projet n'en est pas indépendante, même lorsqu'il s'agit de l'ambitieuse approche systémique.

Les prochains cahiers seront l'occasion de traduire l'avancée de notre réflexion sur les thèmes précédents mais dès à présent nous proposons d'examiner plus particulièrement deux effets des chantiers présentés : d'une part l'harmonisation du temps de l'opérationnel et du temps d'étude, d'autre part l'alchimie des appropriations.

### 1. HARMONISER LE TEMPS DE L'OPÉRATIONNEL ET LE TEMPS D'ÉTUDE

Les manifestations concrètes, vivantes, des institutions dans leur fonctionnement et des hommes au travail, peuvent être considérées en elles-mêmes mais leur compréhension ne peut éviter de considérer leurs interactions et leurs liens d'interdépendance avec d'autres sphères du contexte. Ce qui s'accommode mal d'un découpage disciplinaire strict. Nous nous

attachons plutôt à situer notre objet d'étude – les emplois – dans l'articulation qui le lie à d'autres «niveaux d'organisation» au sens biologique. En même temps nous prenons en compte le fait que les emplois se définissent, évoluent, se transforment entre autres sous l'incidence des actions en matière d'organisation du travail et de GRH, actions qu'il nous faut observer pour comprendre l'objet étudié, actions qui s'alimentent de nos propres résultats. Aussi la voie qui associe, à la manière de Kurt LEWIN, l'observation, l'analyse d'un objet situé dans son contexte et l'action, nous paraît-elle pertinente dans ce domaine.

LEWIN (1948, 1951), présenté ici à l'appui d'ARGYRIS (ARGYRIS C., 1995), considérait les sciences sociales comme l'étude de problèmes et choisissait d'étudier les problèmes cruciaux de la société. Il cadrerait l'ensemble de sa recherche et en distinguait les parties, il établissait des diagrammes où se retrouvaient toutes les variables qu'il considérait, par hypothèse, comme pertinentes, indépendamment de la discipline ou du niveau d'analyse auxquels elles appartenaient, rendant ainsi explicite l'interdépendance logique et empirique des facteurs. Il soumettait ses assertions (ses construits) à l'épreuve dans nombre d'expériences en essayant de susciter des changements dans la conduite des individus, des groupes, des institutions. Il considérait l'expérimentation comme une forme de gestion sociale.

Il ne s'agit donc pas, dans le rapprochement proposé entre recherche et terrain, d'organiser entre des séquences bien séparées d'un processus allant de la recherche à des mises en application opérationnelles, une interface de communication. Il s'agit d'une collaboration instaurée dès le départ et qui intervient au long de l'étude entre acteurs porteurs de regards et préoccupations différentes. Les rôles sont distincts mais au total les résultats de l'étude peuvent être considérées comme des « résultantes » (au sens de la physique). En fait nous capitalisons aujourd'hui l'expérience d'études d'emplois proprement dites et le suivi de terrains avec lesquels un contact se maintient, au-delà de l'étude elle-même, pour certains depuis quatre ans, par le biais des échanges instaurés entre praticiens ETED au sein du réseau constitué. Les séances de travail du réseau sont souvent le lieu pour les praticiens gestionnaires où remonter et poser des problèmes de terrain qui réinterrogent la méthode et présentent l'occasion d'une confrontation nouvelle, ou/et d'un approfondissement méthodologique ou d'un affinement dans son explicitation. Nous ne pouvons parler de recherche-action au sens habituel dans la mesure où la recherche et l'action sont portées par des acteurs différents. Cependant l'une et l'autre sont, dans notre démarche, étroitement associées.

Nous voudrions souligner ici deux aspects de cette association : celui du planning, du rythme pertinent à adopter pour mener une étude, inscrire la réflexion dans un cadre qui reste avant tout productif ; et celui du positionnement quasi institutionnel de la recherche et du terrain dans la collaboration engagée.

### **1.1. Production et réflexion dans le changement**

En quoi la méthode proposée avec sa démarche et plus globalement le lien instauré entre recherche et terrain sont-ils pertinents ? Les réponses sont multiples mais l'une d'elle mérite quelque attention même si elle ne correspond pas à une des réponses majeures visées au départ. Des appréciations formulées comme « se dégager du guidon », « prendre de l'oxygène » exprimées lors des formations-actions ou des groupes de travail du réseau, traduisent l'effet des contraintes procédurières ou de production, souvent multiples, imposant aux acteurs de terrain une course tourbillon de court terme. Il est souvent difficile aux fonctionnels comme aux opérationnels, de dégager du temps pour la réflexion et prendre du recul (faut-il voir pour ces emplois, en général de cadres, un appauvrissement par la charge ou/et faut-il considérer le besoin de recul manifesté comme significatif d'une exigence accentuée ou modifiée dans le contexte actuel ?). Les études d'emplois relatées, leur suivi, les formations à la méthode ne sont pas seulement vécues comme une appropriation d'outils, c'est

aussi l'inscription de temps de réflexion, d'affinement du regard, que les personnes lient directement à leur action.

Le chapitre 2 présente les différentes étapes d'une étude des emplois en soulignant leur déroulement itératif et les moments d'implication des différents acteurs. Une étude, de son lancement à la remise des résultats, dure le plus souvent de 9 mois à un an. On peut comprendre maintenant cette durée, aucun des réalisateurs n'y est en général affecté à plein temps, l'étude elle-même dans son enchaînement théorique demande une durée (recueil d'information, traitement de l'information recueillie, mise en forme des résultats) mais il faut surtout respecter ce que nous appellerons le temps de maturation du terrain, le rythme des séances de présentation aux membres du groupe de suivi par exemple, le temps nécessaire aux appropriations sous-jacentes qui s'opèrent et qui sont indispensables aux implications demandées puis aux exploitations en termes de GRH. Il y a tout un travail collectif qui s'enclenche et qui comprend à la fois un aspect exploratoire et un aspect critique. Travail prolongé sous d'autres formes et avec d'autres membres dans le cadre du réseau ETED recherche-développement. Ce sont de nouvelles façons de travailler où s'intercalent réalisation, production, prise de recul, examen critique. Mais n'est-ce pas déjà la mise place de modalités propres à une démarche expérimentale ? Il est probable que les démarches de ce type constituent une réponse privilégiée pour avancer dans la période actuelle d'incertitude et de changement.

## 1.2. Position respective de la recherche et du terrain dans la collaboration engagée

Les expériences reportées ici, études directes et travaux du réseau, avec la réflexion qu'elles comprennent, nous positionnent dans les différentes démarches visant à rapprocher recherche et terrain. Celles-ci se traduisent parfois par la création de structures ad hoc. Citons par exemple les clubs CRIN organisés par le CNRS<sup>27</sup>, l'ANVIE (Association nationale pour la recherche interdisciplinaire en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises), les GIP (Groupement d'intérêt public) et en particulier le GIP Mutations Industrielles (GIP MI), sans oublier les laboratoires de recherche rattachés aux grandes écoles d'ingénieurs. Voir aussi les universités d'été « Sciences sociales et entreprises » organisées conjointement par le Département Homme Travail et Technologies du ministère de la Recherche et de la Technologie et par le Programme interdisciplinaires sur les technologies, le travail, l'emploi et les modes de vie (PIRTTEM) du CNRS et leurs comptes rendus dans les Cahiers de Cargese (depuis 1991).

Il est intéressant de nous reporter à la réflexion engagée par le GIP MI sur ses pratiques. En effet, le GIP Mutations Industrielles, structure expérimentale de recherche en coopération, fut l'un des premiers GIP<sup>28</sup> en sciences sociales regroupant des entreprises industrielles. Ces structures ont, entre autres, permis une stabilité des coopérations bousculant les approches des chercheurs, les attentes des entreprises, les rapports instaurés. Engageant une réflexion sur sa propre expérience, le GIP MI<sup>29</sup> pointe des remises en cause de pratiques (DUCLOS L., FOOT

---

<sup>27</sup> Les clubs CRIN favorisent les échanges et les coopérations entre les organismes publics de recherche et les entreprises. Contact : Association ECRIN 32 Bd de Vaugirard, 75015 PARIS.

<sup>28</sup> Institués par la loi du 15 juillet 1982, les Groupements d'Intérêt Public permettent de conduire, sur plusieurs années, des actions de coopération scientifique entre des établissements publics de recherche et toute autre personne morale publique ou privée. Pendant la durée du programme de recherche, les GIP disposent des moyens humains et matériels mis à leur disposition par leurs adhérents.

<sup>29</sup> Les adhérents du GIP MI et donc les membres de son conseil d'administration sont : un établissement public de recherche (le CNRS), de grandes entreprises publiques et privées (EDF-GDF, France Télécom, Péchiney, RATP, Renault SA, Rhône Poulenc, SNECMA, Thomsom SA), des départements ministériels (la Mission scientifique et technique de L'enseignement supérieur et de la recherche, le Service du développement de l'emploi industriel de

R., 1996). Si du point de vue du chercheur, l'accessibilité aux informations sur des domaines auparavant «réservés» est apprécié, il est souligné en même temps une perte de «pureté» par rapport aux «spécifications disciplinaires des objets de recherche». L'évaluation traditionnelle par les pairs selon des critères intradisciplinaires (et souvent monodisciplinaires) se trouve du même coup perturbée ou en tout cas relativisée par l'appréciation des entreprises.

Un changement de vocabulaire vise à exprimer les nouveaux rapports établis entre le terrain et le chercheur. Par opposition aux expressions «recherche en coopération», jugée trop vague, et «coproduction», qui nie la spécificité du travail de recherche et du travail d'entreprise, L. DUCLOS et R. FOOT retiennent l'expression «recherche codéfinie» car «elle ne met pas tous les acteurs ni toutes les phases d'une recherche sur le même plan». Ils constatent également l'effort pour sortir du fait que, selon Pierre BOURDIEU dans «Questions de sociologie», «ce qui circule entre les chercheurs et les non spécialistes...ce sont au mieux les résultats mais jamais les opérations. On n'entre jamais dans la cuisine de la science» pour «...permettre la lisibilité des démarches de recherche et du lien existant entre les démarches et les résultats». Ils soulignent en même temps que les acteurs avec lesquels le chercheur est amené à travailler ne sont plus tout à fait les mêmes, les contacts sont instaurés au long du processus de recherche avec les «opérationnels souvent destinataires de la recherche» alors qu'auparavant les «amis de la recherche» étaient contactés essentiellement en amont puis pour la valorisation d'une recherche.

On notera des convergences avec nos propres constats ; cependant, il me semble que l'expression «recherche codéfinie» reste ambiguë et sous-entend encore une confusion de rôles (par exemple dans l'élaboration du sujet de recherche). Mais surtout, le rapport à l'action mériterait d'être précisé et nous démarquerait des démarches étudiées par ces deux auteurs. Une clarification de la façon dont la recherche se saisit des problèmes posés par l'entreprise et ce qu'elle attend des confrontations avec celle-ci, contribuerait déjà à préciser les rôles des uns et des autres. Même si l'entreprise devient commanditaire et financeur de recherche, elle attend avant tout que les résultats lui apportent des éclairages l'aidant à répondre à ses problèmes. Elle garde un point de vue d'utilisateur engagé dans l'action. Elle devient acteur de la recherche mais ne devient pas chercheur. C'est au contraire en gardant ses préoccupations propres qu'elle pourra jouer pleinement ses rôles de questionnement, de «source d'informations» (qu'il faut savoir faire émerger et traiter) et de confrontation.

## **2. FORMES D'APPROPRIATION ET «CULTURE» EN MATIÈRE D'ANALYSE DES EMPLOIS**

Il est étonnant de constater la diversité des personnes, si on se réfère à leur métier ou à leur fonction, qui se rapprochent de l'analyse des emplois et des compétences, s'en emparent, exploitent les aspects méthodologiques proposés. Cette diversité même suggère que les attentes et les formes d'appropriation sont différentes. S'il nous faut apporter en tant qu'auteur et organisme de recherche, des distinctions dans nos modes de diffusion, dans les présentations et progressions pédagogiques, il est également intéressant d'examiner d'un point de vue plus sociologique le sens de ces appropriations. Pour une part de ces acteurs, et cela est particulièrement vrai pour les professionnels de la formation, il s'agit d'une professionnalisation dans la mesure où les personnes acquièrent une technicité, des référents qui vont étoffer leur savoir-faire, leur capacité à assumer et faire évoluer leur «métier». Mais nous souhaiterions examiner ici l'appropriation collective qui s'opère au cours d'une étude des emplois par le fait que des acteurs différents sont amenés à collaborer au cours d'une étude elle-même et de son exploitation. Ce cercle d'acteurs s'élargit lors de l'exploitation de par la nature même de la gestion des ressources humaines forcément partagée tant par les directions,

---

l'industrie, la Direction de l'animation de la recherche, des études et de la statistique du ministère du Travail), des agences publiques (l'ANPE), un centre de recherche sur les mutations industrielles (le CRMSI) (Duclos, Foot 1996).

les spécialistes de la GRH, les opérationnels, les partenaires sociaux, les agents eux-mêmes. On peut même dire que la GRH mobilise des acteurs d'appartenances institutionnelles multiples si l'on considère la formation, l'insertion par exemple (BARRAUD J., KITTEL F., MOULE M., MOREAU M. (à paraître) ; MANDON N., 1997).

Quelle appropriation permet aux membres divers d'un comité de pilotage désigné pour suivre une étude, de travailler ensemble et avec l'analyste ? Est-ce que nous pouvons, à partir de cet examen, formuler des hypothèses sur l'appropriation nécessaire à d'autres acteurs pour assurer la diffusion, l'exploitation, la maintenance des résultats ? Est-ce qu'une conception de base partagée en matière d'appréhension des emplois constitue un élément favorable voire nécessaire pour permettre aux différents intervenants de la GRH d'agir de façon cohérente ?

Une étude d'emplois telle que nous la proposons, progresse par avancées modulaires et itératives, chaque étape se traduit par un apport particulier. Les remontées, les présentations, l'examen de celles-ci par les acteurs amenés à réagir (voir la composition du comité de pilotage et éventuellement du groupe technique) entraînent une appropriation non seulement des descriptifs mais aussi et surtout des concepts et notions, des principes de la démarche, et c'est ce qui permet une exploitation au fur et à mesure et souvent dans des champs d'utilisation inattendus. C'est aussi l'enclenchement d'une réflexion, une façon de reconnaître des éléments de réponse à des problèmes posés. Il m'est arrivé, une fois la méthode acceptée dans son principe, d'entendre énoncer les problèmes posés selon une véritable liste «à la Prévert», une série de microproblèmes. L'avancée dans l'étude et l'appropriation méthodologique qui s'ensuit conduisent à une perception simplifiée de l'ensemble ou en tout cas à une meilleure navigation dans celui-ci, comme si la structuration offerte par l'analyse offrait des repères pour appréhender les questions posées. Ceci se confirme dans l'énoncé des problèmes exposés dans le cadre du réseau.

Les chantiers dont nous avons connaissance sur une longue durée montrent comment la progression par la structure dans son ensemble demande du temps, comment le mariage avec l'existant compose avec des schémas logiques et de pensées autres et avec des règles d'action et de gestion qui peuvent présenter une incohérence avec de nouveaux schémas ou simplement une rigidité. Au total, c'est un collectif d'acteurs impliqués par la GRH qui doivent composer leur mode de fonctionnement. ARGYRIS (ARGYRIS C., 1995) a recensé «les obstacles à l'amélioration» et explique «la présence de routines défensives tant chez l'individu qu'au niveau du groupe, de l'intergroupe et de l'organisation» et vise à rendre l'organisation apprenante. Nous voudrions pour notre part souligner deux conditions qui nous semblent nécessaires à une progression dans le domaine de l'appréhension des emplois et ses traductions opérationnelles.

## **2.1. Le souci d'une capitalisation critique partagé par un collectif comprenant la direction**

Le souci d'une capitalisation critique partagé par un collectif comprenant la direction, la DRH, les spécialistes GRH, les opérationnels, les partenaires sociaux, les agents (ces deux derniers s'impliquant souvent à des moments précis et conformément à des pratiques de consultation).

Nous ne prôtons pas l'innovation pour l'innovation, l'importation d'un point de vue qui ignorerait les différents points de vue existants et les prégnances antérieures. Un terrain possède en général une épaisseur avec son histoire, ses pratiques, des réflexions et essais qui, même non aboutis dans les pratiques officielles, ont laissé des traces, contribué à forger les mémoires. Une amélioration ne peut que s'appuyer ou prendre en compte cette épaisseur dont elle s'enrichit d'ailleurs. Voici quelques obstacles majeurs constatés sur nos propres terrains mais aussi à l'occasion d'études plus générales menées sur les expériences de gestion prévisionnelle des emplois (Contribution au rapport pour la Délégation à l'emploi sous la direction de SAINSAULIEU R., MONOD N., THIERRY D., 1987 ; MANDON N., travaux pour l'INTEFP, 1991) :

initiatives pensées et lancées, pratiquement « prêtes à l'emploi », par les services centraux et qui ne « passent pas » sur le terrain. Notre propos sur la mobilisation des acteurs et sur les démarches participatives laissera entendre que nous ne ramenons pas cette difficulté aux seuls problèmes de communication ;

initiatives lancées par un service fonctionnel (comme le service formation) et dont les implications et exploitations possibles débordent le champ strict de ce service. L'ancrage dans son propre service et a fortiori la diffusion au-delà de celui-ci, se heurtent aux schémas de pensée et logiques différents, parfois divergents, qui ont présidé aux pratiques de gestion antérieures et/ou à d'autres travaux menés en parallèle (par exemple une nomenclature fondée sur le principe d'un emploi normatif, et la considération quasi exclusive de la technicité s'oppose a priori à l'emploi-type ou emploi-métier distingué par son rôle socioproductif, intégrant différentes dimensions d'activité, et considéré comme espace pouvant être occupé différemment, comme espace de progression professionnelle et de développement de compétences) ;

le fait que des acteurs clés dans le lancement et le suivi d'une étude des emplois soient pris dans les mouvements « naturels » de la mobilité professionnelle. En particulier la mobilité des responsables de directions dont la carrière se déroule en général transversalement aux organismes, et qui se traduit soit par la privation d'un support important pour l'étude en cours, soit, de la part de nouveaux arrivants, par la non reconnaissance – si ce n'est le refus de connaissance – de travaux antérieurement menés, de progressions en cours ou déjà assises. Y-a-t-il un ou des seuils d'acquisitions individuelles et collectives qui assurent le maintien de cet acquis et sa possible mobilisation, en décalé, dans un contexte autre que le contexte d'élaboration ? « Une étude rétrospective des pratiques engagées très tôt, dès les années 70, et considérant les situations de travail comme évolutives serait intéressante de ce point de vue. A quelles conditions une telle conception résiste-t-elle lors d'oscillations éventuelles des directions gestionnaires ? Comment ressurgissent-elles dans un cadre qui devient favorable ? Cela suppose que cet acquis soit suffisamment « mûr » et partagé et qu'il soit pertinent par rapport la situation nouvelle de sa mobilisation.

## **2.2. Les représentations communes relèvent du concept et de la démarche**

Nous référant ici principalement aux chantiers de type I (analyse d'emplois à la demande d'une entreprise ou de toute structure pour améliorer sa propre GRH avec implication au moins dans le suivi et la validation, cf. chapitre 1), nous constatons que s'opèrent au cours d'une étude des emplois et des exploitations concomitantes et ultérieures, à la fois un apprentissage individuel et un apprentissage collectif. Notre observation des collaborations et apprentissages enclenchés apporte quelques éléments touchant au thème des compétences collectives bien que celui-ci n'ait pas été un objet initial explicite de notre recherche. De façon amusante c'est par observation du fonctionnement de ces acteurs fonctionnels ou responsables opérationnels auteurs des questions sur le thème des compétences collectives souvent posées comme problèmes de formation ou de management (conduite d'équipe) que nous amorçons quelques réponses.

Les différentes recherches portant sur les compétences collectives, outre la question méthodologique du repérage et de la délimitation du collectif à observer, proposent des « modèles » explicatifs du fonctionnement fondés principalement sur la communication ou/et sur le partage des représentations. La formule de « l'agir communicationnel » cher à HABERMAS (HABERMAS, 1987) est connue. Souvent la communication est posée comme un problème de traduction et l'attention est focalisée sur des fonctions d'interface, de traduction (GLYSI, 1995), ou au contraire l'accent est mis sur une représentation partagée des problèmes posés ou des solutions à atteindre (SAVOYANT A., 1984 ; LEPLAT, SAVOYANT A., 1983 ;

PETIT S., 1997). Par rapport à ce vaste champ de recherche, le propos reste modeste. Il provient d'expériences conduites directement ou dont le suivi en tant que personne ressource a été continu et précis. Expériences analysées ici de façon critique au plan du fonctionnement et des appropriations. Le constat formulé ici sous forme d'hypothèse à vérifier (en particulier par mise à l'épreuve dans nos pratiques futures), est que l'appropriation partagée par les membres d'un comité de pilotage monté pour le suivi actif d'une étude et qui fonde leur implication dans l'examen des résultats présentés et leur traduction opérationnelle, porte sur les concepts et les principes de la démarche et non sur une initiation élémentaire à l'analyse elle-même.

Les différents acteurs d'un comité de pilotage se réfèrent à la conception ETED dans son ensemble, à savoir l'idée d'un espace professionnel spécifié par un rôle socioproductif précis (correspondant à des critères de l'analyse) mais pouvant être occupé différemment, ainsi qu'au principe de la démarche proposée et en particulier au principe du recueil d'informations complémentaires auprès d'interlocuteurs différents dont les titulaires d'emplois. L'analyse fine du travail selon les «démarches\*», bien qu'exposé, ne donne pas lieu à discussion sauf à savoir si la rubrique correspondante est ou non à faire figurer dans les descriptifs communiquant les résultats. Pourtant elle explique le fondement de l'identification des emplois-types mais, pour le principe présenté au départ, on n'y revient plus ; de même pour la technique d'entretien. Par contre lors de chantiers où les membres du comité de pilotage se sont particulièrement impliqués, le fondement de l'identification des emplois-types (ou regroupement des situations individuelles) donne lieu à de fortes discussions avec argument fort à déployer en particulier sur la finalité globale. De même, la structuration de l'espace que représente l'emploi type (ou schéma dit plage\* de l'emploi type) selon les dimensions technique, relationnelle et de gestion-organisation et repères de progression, est examinée minutieusement et donne lieu à remarques et suggestions.

D'autres acteurs plus attirés dès le départ par l'analyse fine du travail et éventuellement par la technique d'entretien, mais ayant une utilisation partielle ou /et ciblée de la méthode, s'appuieront également sur les concepts et notions de fond propres à la méthode pour maîtriser leur propre application mais aussi pour dialoguer avec leurs partenaires.

Ainsi les concepts originaux de la méthode, les notions de base et le principe de la démarche semblent constituer l'appui, le référent, qui va permettre aux différents acteurs du groupe de suivi (groupe de pilotage ou autre appellation) de s'impliquer dans l'examen des résultats et de travailler ensemble. Ils servent aussi d'appui pour permettre à différents partenaires de travailler dans des champs d'action exploitant les résultats. Faut-il aller plus loin et parler d'une « culture des emplois et des compétences » (T. CASTAING) nécessaire à l'entreprise pour intégrer à ses options économiques, techniques et à sa gestion, la dimension ressources humaines ?



Ce cahier ouvre des pistes. Il attire l'attention sur le fait que les modalités de mise en œuvre d'une méthode d'analyse des emplois et en particulier la mobilisation des acteurs procèdent de la méthode elle-même. Même si les principes sont moins aisés à formuler et à appliquer, tant les nuances et les subtilités y prennent place, l'appréciation d'une méthodologie, comme le bilan critique d'une expérience particulière, tiendront autant compte : du cadre conceptuel, des aspects outillés, des conditions de mise en œuvre.

---

\* Notion et construction précise propre à la méthode ETED.





## ☛ BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir*, InterÉditions.
- AUGER P., BAUDRY J., FOURNIER F. (1992), (sous la direction de), *Hiérarchies et échelles en écologie*, Naturalia publications.
- BERNOUX P., DELESCLUSE P., HERREROS G., HUNAUT J.C. (1995), *Le changement aux interfaces*, Glysi, IECI, Rapport d'étude pour le Ministère de la Recherche et l'Espace (décision 92D0139).
- BOUDON R. (1990), *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Éditions Fayard, nouvelle édition 1992.
- BOURDIEU P. (1984), *Questions de sociologie*, Paris Éditions de minuit.  
Cahiers de CARGESE, *Entreprises et chercheurs à la recherche d'un partenariat*, 1991, L'harmattan, Collection Logiques Sociales.
- Céreq (1978), « Ce que l'on sait aujourd'hui du travail dans ses relations avec la formation : les acquis scientifiques après sept années au Céreq », Céreq, note d'information n° 52.
- DUCLOS L., FOOT R., « L'expérience du GIP et la recherche co-définie » in *Problématiques*, Document de travail (ouvrage collectif), GIP Mutations Industrielles, Octobre 1996.
- GROUPE DE LISBONNE (1995), *Limites à la compétitivité, pour un nouveau contrat mondial*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Essais.
- HABERMAS, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, FAYARD, mars 1987.
- IRIBARNE (d') A. (1996), « Une lecture des paradigmes du livre blanc sur l'éducation et la formation : éléments pour un débat », in *Formation professionnelle* n°8/9, revue européenne CEDEFOP.
- KIRSCH E., KIRSCH J.L., MANDON N. (1974), « Analyse expérimentale d'un groupe d'emplois dans une entreprise de mécanique de la région parisienne », Céreq, document ronéoté.
- LANTIER F., MANDON N., (1967), « L'évolution des structures professionnelles dans la métallurgie lyonnaise, incidence des pratiques d'embauche et de formation », in *Bulletin du C.E.R.P.*, XVI n°2 pp. 79 à 170.
- LEPLAT, SAVOYANT A. (1983), « Ordonnancement et coordination des activités dans les travaux individuels et collectifs », in *Bulletin de psychologie*, Tome XXXVII, n° 364.
- LEWIN K. (1948), *Resolving social conflicts*, (G.W. LEWIN, ed.) New York Harper Collins.
- LEWIN, K. (1951), *Field theory in social science*, (D. CARTWRIGHT, ed.) New York Harper Collins.

- LIAROUTZOS (1993), *L'identité professionnelle des agents administratifs, métier et image de soi*, Doctorat d'anthropologie et sociologie du politique, Université PARIS VIII.
- LIAROUTZOS O., MANDON N.(1994) (eds) (ouvrage collectif), *La gestion des compétences, la méthode ETED en application, journée d'études du 15 juin 1993 organisée par le Céreq et l'INRA*, Céreq, Document « Séminaires » N° 97.
- LIAROUTZOS O., S.A. MÉRIOT (1996), *Évolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière de formation*, Collection parcours pédagogiques, Foucher, Céreq, PARIS.
- MANDON N., RANNOU J. (1984), « L'informatique intégrée : les changements dans le travail des employés dans une entreprise de grosse mécanique », in *Formation Emploi*, n° 5, Céreq, La Documentation Française.
- MANDON N. (1986), *Bilan d'une contribution aux chantiers de l'Association Développement et Emploi au cours de l'année 1985-86, Gestion des ressources humaines, Analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences*, Céreq, Document de travail n° 23.
- MANDON N. (1987), « Dimensions de l'activité professionnelle et compétences mises en œuvre. Expérimentation d'une méthode d'analyse » in *L'analyse des contenus d'activité*, Céreq, Document de travail n° 30.
- MANDON N. (1988) (1), Séminaire spécialisé sur la Bureautique, organisé par EUROTECNET à Berlin les 10 12 février 1988, Rapport de synthèse réalisé pour la CEE, EUROTECNET, DG V.
- MANDON N., (1988) (2)), *Les nouvelles technologies de l'information et les emplois de bureau, comparaisons européennes*, Céreq, Collection des études n°37.
- MANDON N., (1990) (1), *Les analyses du travail, Enjeux et formes*, Céreq, document collectif, Collection des Études n°54.
- MANDON N. (1990)(2), *La gestion prévisionnelle des compétences, la méthode ETED*, Céreq, Collection des études n°57.
- MANDON N. (1991) Séminaire «Anticiper l'emploi» Tome 2 «regards multiples, nouveaux éclairages sur l'anticipation de l'emploi» Document de travail multigraphié, Céreq - INTEFP (Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle).
- MANDON N. (1997), *Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences*, Cahier ETED n°1, Collection Document n°126.
- PETIT S.(1997), «Grille de lecture d'observations réalisées dans les services entretien de centrales nucléaires», Séminaire interne GIP Mutations Industrielles du 24 avril 1997.
- RIFKIN J. (1996), *La fin du travail*, Éditions La Découverte, Paris.
- SAINSAULIEU R., MONOD N., THIERRY D. (1987), *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise*, Paris La Documentation Française.

SAVOYANT A. (1984), « Activité collective des équipes de travail » in *Cahiers de psychologie cognitive*, Volume 4, n° 3, juin 1984.

La Lettre les clubs CRIN, publiée 5 fois par an, Association ECRIN, 32 bd de Vaugirard, 75015 Paris.

Lettre de l'ANVIE, Publication trimestrielle de l'Association Nationale pour la Valorisation Interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des Entreprises, Maison des Sciences de l'homme, 54 Bd Raspail, 75006 Paris.



## POSTFACE

---

*"Méthode et singularité :  
les petits secrets d'un bon ménage"  
par Olivier Liaroutzos*

### SOMMAIRE

1. À LA RECHERCHE DE LA COHÉRENCE DU TRAVAIL
  2. POUR UNE CONNAISSANCE COLLÉGIALE DU TRAVAIL
  3. UNE MÉTHODE QUI SE PRÊTE AU JEU DES SINGULARITÉS
  4. L'INDISPENSABLE RELATION ENTRE SOCIOLOGIE ET EXPERTISE
- BIBLIOGRAPHIE
-



**Méthode.** Le mot est froid, imposant. D'aucuns entendent dès qu'il est prononcé une synonymie avec rigidité, ordre, normalisation et comme il n'est pas rare que les démarches de rationalisation révèlent une tendance à l'hégémonie, cette méfiance est sans cesse réactivée. L'on peut évoquer une sensibilité libertaire plus expansive que la moyenne chez les professionnels qui s'attachent à lire et interpréter l'activité humaine, toujours est-il que ceux-ci sont très suspicieux à l'égard de tout mode d'analyse qui prétendrait les guider. Ils n'ont pas tort. En observant le travail notamment, ils ont appris à décoder les intentions et les initiatives, loin d'être toutes dénuées de générosité, relevant des politiques de ressources humaines qui feraient presque oublier les faits de tous les jours : licenciements et précarisation.

La notion même de méthode est au coeur du débat épistémologique. Sans prétendre y participer, il est bon de rappeler cette coquetterie par laquelle, paraît-il, Karl POPPER entamait chacun de ses cours : « Je suis un professeur de méthode scientifique – mais j'ai un problème : il n'y a pas de méthode scientifique. »<sup>1</sup>

Alors est-ce que la méthode ETED porte mal son nom ? S'il est devenu naturel d'explicitier le sigle « ETED », occasion à la fois de présenter le concept et de rappeler les conditions de son élaboration, il est plus rare d'aborder la question de son appartenance à la catégorie de méthode. Cela tient à une conviction selon laquelle discourir sur la méthode ne suffit pas à la faire connaître, ce qui se traduit par une forme de réflexion privilégiant les échanges entre praticiens. Nous ne pouvions en rester là. Ainsi le premier cahier consacré aux approches comparatives de diverses démarches d'analyse du travail et de l'emploi rompt le silence puisqu'il représente un véritable travail de méthodologie, au sens premier du terme (MANDON N., 1997).

Aborder, dès ce deuxième cahier, le thème de la mobilisation de l'ensemble des acteurs convoqués et concernés par un chantier requérant l'analyse du travail et de l'emploi revient à souligner d'emblée l'importance d'une logique constitutive de la méthode ETED : la collaboration de complémentarité. Ce type d'approche et d'intervention, quelle que soit la nature de la demande sociale qui conduit à y recourir, implique nécessairement une pluralité d'échanges qui, suivant une graduation par étapes coordonnées, concourent tous à la production et à l'exploitabilité des résultats. Bien entendu, les récits et les confrontations auxquels participent commanditaires, « analystes »<sup>2</sup>, professionnels de la GRH ou de la formation, cadres opérationnels et opérateurs aboutissent à un nouvel état de connaissances sur le travail mais c'est la façon dont ces échanges sont organisés qui provoque un phénomène d'appropriation diversifiée de ces connaissances. Il ne s'agit pas là d'un effet secondaire mais d'une propriété intrinsèque qui permet de parler ici d'un processus original d'aide à la décision et à la gestion. Cette affirmation appelle les démonstrations.

Le texte qui précède, signé par Nicole MANDON, explique combien la conception et la conceptualisation de l'analyse ETED contient une intelligence de l'implication des acteurs. Celui-ci se référera plus particulièrement à deux études confiées récemment au Céreq, celle de l'évolution des métiers du tertiaire administratif et celle du métier de commissaire de police, chacune ayant été réalisée dans une perspective d'actualisation de la formation initiale préparant à ces métiers<sup>3</sup>. Les deux cas révèlent chacun une originalité, quant à la construction

---

<sup>1</sup> Rapporté par Paul Feyerabend dans son récit autobiographique, *Tuer le temps*, Seuil, Paris, 1996.

<sup>2</sup> Ce terme générique sera employé pour désigner toute personne participant directement à l'analyse du travail (en conduisant des entretiens et en les dépouillant) quel que soit son statut (consultant, membre de l'entreprise commanditaire, chercheur). Nous pourrions parler aussi d'*experts*.

<sup>3</sup> L'étude sur les commissaires de police a servi aussi un objectif de rénovation de la formation continue, l'organisme commanditaire, l'École nationale supérieure de la Police, ayant la responsabilité des deux dimensions de la formation des commissaires.



de la relation entre chargés d'étude du Céreq et professionnels du milieu étudié, dont la valeur d'illustration devrait atténuer les réticences vis-à-vis des velléités d'universalisme que le mot méthode sous-tend. C'est bien parce que rien n'est reproductible à l'identique que la clairvoyance et l'adaptabilité s'imposent au niveau des relations entre acteurs. La nature des collaborations, par définition imprévisible, représente un enjeu qui va configurer l'analyse et cela devient un point de méthode dans la mesure où il importe d'optimiser les jeux d'influences réciproques, autrement dit d'affronter les contradictions qui régissent les forces sociales.

Il s'agit de partir de ces mises en situation pour décrire le processus d'alliance entre la méthode et les singularités propres à chaque chantier. Montrer la méthode en acte, c'est chercher à découvrir et à interpréter les propriétés de cette relation qui est avant tout une relation entre individus de différentes « professionnalités » et de différentes personnalités. C'est admettre les points faibles et s'habituer à œuvrer avec l'imprévu. C'est donc prendre ses distances avec les démarches qui tronquent l'apprentissage par l'expérience. Pour appréhender cette dynamique, nous procéderons en trois temps.

Trois niveaux d'investissement peuvent résumer le mode de collaboration recherché entre les professionnels porteurs d'un savoir-faire en matière d'analyse du travail et de l'emploi<sup>4</sup> et les acteurs qui les sollicitent. En incitant à une représentation duale des échanges, cette schématisation est caricaturale, notamment parce que chacun des partenaires continue d'être impliqué dans d'autres sphères de collaboration développant des relations qui ne sont pas sans effet sur le chantier, mais elle offre un mode de lecture commode. Ces trois niveaux constitueront les trois parties du présent chapitre.

Il y a d'abord le souci de partager des points de vue sur l'homme au travail puis de s'entendre sur ce qu'il importe de mettre en valeur pour voir comment les emplois se redéfinissent les uns par rapport aux autres. À ce moment précis, les bases de l'accord se fondent sur la recherche d'unités qui restituent le sens et la cohérence du travail.

Il y a ensuite cette propension, propre à une ambiance de coopération, à échanger des connaissances sur les emplois, sur les entreprises et leurs formes d'organisation. Un apprentissage partagé qui rythme l'étude et lui donne sa teinte d'enthousiasme.

Il y a encore le principe de construire une expérience d'analyse du travail et de l'emploi qui, conditionnée par son domaine d'application (la reconnaissance d'une qualification, la formation...) sera vécue dans sa singularité.

Plutôt que d'une technique qui puisse être déclinée en procédés, ces trois niveaux relèvent d'un état d'esprit de l'intervention. Celui-ci donne naissance à une méthode évolutive de la mobilisation d'acteurs et du rapport entre analystes (ou « experts du travail ») et décideurs. C'est pourquoi sera risquée, en guise de conclusion, une intrusion dans le débat qui s'instaure aujourd'hui autour de la relation entre la sociologie du travail et l'expertise.

## **1. À LA RECHERCHE DE LA COHÉRENCE DU TRAVAIL**

Le repérage quantitatif et qualitatif des besoins d'emplois relève d'une complexité à laquelle sont confrontés des acteurs très divers : employeurs, formateurs, prospectivistes, politiques, salariés et même consommateurs<sup>5</sup>. Ici, les rapports de force sont régis par la dramaturgie

---

<sup>4</sup> Ici, ceux pour qui la méthode ETED est une ressource.

<sup>5</sup> Ces derniers peuvent être incités à choisir un produit parce qu'il a été fabriqué en France, donc présenté comme étant pourvoyeur d'emplois pour le pays.

équivoque du chômage et sur cette scène les rôles sont soumis à des dangers plus ou moins prévisibles. C'est le règne de la « productivité de l'emploi » : « Là où 3 personnes étaient nécessaires, pourquoi pas 2 ? Là où il fallait une tonne de charbon, pourquoi pas la moitié ? Bien des « nouvelles organisations », qui peuvent, en elles mêmes, amener des progrès réels dans les niveaux de compétence et d'initiative reconnues aux salariés, ne sont en réalité que le prolongement pragmatique de ce calcul initial » (ZARIFIAN P., 1995).

Ce contexte apparaît dans sa trivialité au point de réveiller la volonté de rendre à l'homme la place qui lui revient dans l'emploi, l'activité, la tâche, la compétence... toutes ces unités de mesure qui dans les systèmes de gestion les plus sophistiqués découpent le travail humain, le désarticulent. Désincarnation qui autorise aujourd'hui à reprendre l'expression de Georges FRIEDMANN le « travail en miettes » non plus en référence à l'OST (organisation scientifique du travail) taylorienne des années cinquante mais en référence au zèle rationaliste de nombreux gestionnaires. Il semble que le consensus autour duquel les acteurs plus ou moins impliqués dans une étude peuvent se rassembler est relatif à cette ambition de rester fidèle aux dimensions humaines, convaincus que l'individu est un tout et qu'il n'est pas soluble dans un tout. L'emploi-type étudié dans sa dynamique, peut susciter cette adhésion minimale puisqu'en identifiant des unités-emplois<sup>6</sup> qui puissent servir de référence collective, il restitue l'originalité des situations individuelles qui les composent.

Cette caractéristique déclenche souvent la curiosité du prospect dès ses premiers contacts avec la méthode. Très vite il sera nécessaire de la conjuguer avec les préoccupations de ce commanditaire éventuel qui ne voit pas a priori en quoi le descriptif d'emplois-types peut l'aider à traiter le problème auquel il doit faire face.

À titre d'exemple, on peut se reporter à une commande institutionnelle soumise au Céreq en 1993, celle du Ministère de l'Éducation nationale souhaitant actualiser la filière professionnelle de formation dite bureautique (Encart 1). Les responsables des programmes d'enseignement avançaient alors une série d'interrogations quant au flou introduit dans le secteur tertiaire administratif par les changements technologiques et organisationnels intervenus durant les dix années précédentes. Ce questionnement sur la répartition des espaces de qualification susceptibles d'accueillir les jeunes sortant de formation (BEP et baccalauréat professionnel secrétariat et comptabilité) reposait sur des hypothèses relativement intuitives compte tenu du déficit de connaissances récentes sur les métiers administratifs. Ainsi, il importait de voir si les différents phénomènes de restructuration n'avaient pas abouti à un mixage des spécialités, notamment si les profils de « technicien administratif » ou de « secrétaire comptable » n'avaient pas massivement émergé. Autrement dit, il fallait établir si de nouveaux métiers étaient apparus, si des compétences avaient glissé d'un métier à l'autre et en quoi les domaines d'activité avaient changé (LIAROUTZOS O., MERIOT S.-A., 1996).

Avec l'identification de trois ETED (Encart 1), il a été possible de montrer que le secrétariat et la comptabilité restent deux domaines d'intervention pouvant être nettement délimités. Bien entendu cette stabilité ne doit dissimuler ni la forte évolution du contenu des métiers de ces deux spécialités ni l'importance de compétences communes, tout particulièrement sur le plan relationnel. De même, l'analyse qualitative du travail et de l'emploi, croisée avec les données statistiques de l'emploi, a permis d'infirmer certaines prédictions sur le développement de nouveaux métiers puisqu'il apparaît que la banalisation de la micro-informatique ne s'est pas traduite par l'essor de métiers semi-techniques / semi-administratifs et que le métier de secrétaire comptable reste assez rare, circonscrit à de petites structures et en tout cas exigeant un niveau de qualification élevé.

---

<sup>6</sup> Ces unités-emplois seront désignées ici indifféremment *emplois-types* ou *métiers*.

- Encart 1 -

L'étude sur le tertiaire administratif a abouti, à l'issue d'une centaine d'entretiens individuels, à l'identification de trois métiers, présentés ici à partir de leur finalité globale.

Employé administratif. Centraliser et organiser les informations qui permettent de déclencher le processus conduisant à délivrer le produit ou le service demandé puis à saisir ces informations pour engager les procédures correspondantes de comptabilité et de règlement.

Secrétaire. Orienter dans leur démarche, voire conseiller, les interlocuteurs présentant une demande et assurer une logistique de communication et de coordination qui facilite l'intervention des membres de l'équipe devant répondre à cette demande ou prendre les décisions appropriées.

Assistant de comptabilité. Effectuer la tenue comptable et les déclarations correspondantes et sortir des états ponctuels commentés pour informer les clients ou les interlocuteurs internes de la société sur leur situation, les renseigner sur les dispositions réglementaires ou contractuelles applicables à leur cas particulier, voire les guider dans leur choix de gestion.

Cette façon de procéder par identification d'emplois-types avait été proposée dès les premiers contacts avec le commanditaire mais ce n'est qu'au fur et à mesure des avancées de l'étude en s'appropriant les résultats intermédiaires qu'il a perçu l'intérêt heuristique d'un travail de regroupement de situations individuelles en unités-emplois représentatives des principales spécialités.

Percevant alors la pertinence de la notion de «variabilité», notamment pour des emplois administratifs éparpillés dans tous les secteurs d'activité et pour lesquels l'impact de l'environnement professionnel sur la mobilisation des compétences est toujours une source d'incertitudes, les interlocuteurs du Céreq ont souhaité que ce niveau de l'analyse soit spécialement développé. Cette requête a été formulée à mi-chemin de l'étude qui a duré dix huit mois.

L'adhésion ne s'est pas fondée seulement sur des critères d'«opérationnalité» justifiant la capacité du mode d'analyse à affronter la nature éclatée des spécialités professionnelles concernées ; au cours des premiers échanges ont été abordés des options et des postulats de travaux antérieurs concernant les populations administratives. Il a été rappelé lors du démarrage que les métiers administratifs sont tributaires d'un état de réflexion sur la bureaucratie encore trop partiel. Parmi les effets de cette déficience de la pensée, le rôle de bouc émissaire qui incombe aux employés administratifs n'est pas des moindres. Au centre des railleries, des caricatures et des récriminations, les «grattes papiers» sont naturellement rendus coupables des maux de l'utilisateur. En France tout particulièrement, une tradition culturelle perpétue les images péjoratives au point que la féminisation et l'informatisation des bureaux n'y aient rien changé (LIAROUTZOS O., 1998). Dans quelle mesure cette référence historique était, par rapport à un objectif d'actualisation d'une filière de formation, à considérer comme une « donnée de cadrage » ? Ne s'agissait-il pas d'une parenthèse trop éloignée des soucis du commanditaire ?

Ce qui aurait pu apparaître, dans un premier temps, comme une digression a conduit l'Éducation nationale à s'exprimer sur ses difficultés à remplir les classes de secrétariat, cette spécialité ne bénéficiant pas du même prestige que la comptabilité. Les discussions relatives

aux effets des représentations sociales sur les processus d'orientation scolaire, ont conduit l'ensemble des partenaires à s'entendre sur la pertinence d'un travail de communication visant à valoriser les métiers concernés.

Dans cette perspective, la description des emplois-types ne vise pas seulement à faciliter l'élaboration de référentiels de formation mais elle doit avant tout montrer la fonction sociale des métiers, leur caractère indispensable. C'est une pièce à conviction. Sur ce plan, il importe d'attirer l'attention sur des compétences souvent banalisées ou minimisées en témoignant notamment de l'imbrication qu'elles supposent entre la technicité et la dimension relationnelle du travail et en se prononçant sur l'entité que représente un ensemble d'activités a priori disparates. Pour servir cette ambition, les principes qui prévalent à l'identification des emplois-types sont autant d'alliés. La «finalité globale» énonce en quelques mots l'utilité à la fois de l'emploi-type et des individus qui le composent ; elle induit la notion de rôle puisque cette utilité est toujours située par rapport aux destinataires du travail. C'est donc un message sur la place qu'occupe le métier dans une organisation du travail, voire, selon l'ampleur de l'analyse, dans la société. Quand les activités ne s'enchaînent pas naturellement, comme dans le travail de secrétariat, la finalité globale devient le fil conducteur qui donne une cohérence à cette série d'activités hétérogènes. La «plage de l'emploi», elle, présente un espace de cohésion entre des dimensions trop souvent isolées (on peut se reporter à la vulgate des compétences relationnelles qui, à propos du travail administratif, fait allusion au «naturel féminin») et montre comment au sein de cet espace, les gens de métier peuvent naviguer et progresser selon leurs profils individuels et les opportunités qui se présentent.

Cette démarche est l'occasion de s'inscrire en faux contre les idées reçues qui pèsent sur les métiers. Elle offre une matière sur laquelle s'appuyer pour dépasser des images dépréciatives pouvant avoir des effets à long terme puisqu'elles entrent en action au moment de choix, lors de l'orientation scolaire par exemple, qui déterminent la vie professionnelle de milliers d'individus.

Encore faut-il que cette connaissance des métiers, pour pertinente qu'elle soit, puisse être partagée et portée par des professionnels qui y trouvent quelque intérêt, phase qui peut être comprise dans la dynamique globale de l'étude. Le fait de travailler régulièrement avec des enseignants des disciplines générales ou techniques de la filière bureautique ainsi qu'avec leur hiérarchie pour recueillir des données complémentaires, pour valider des résultats provisoires et pour traduire l'analyse des activités en savoirs professionnels, a largement favorisé, par la suite, la diffusion de cette forme d'objectivation des métiers administratifs.

Ce faisant, on observe que s'opère – en quelque sorte par procuration – un processus de valorisation des formateurs concernés. Il est en effet satisfaisant pour ces partenaires de se rendre compte concrètement que les métiers auxquels ils préparent ne sont pas voués à la disparition et surtout qu'ils sont appelés à évoluer dans leur contenu. Leur professionnalisme, notamment à travers leurs contacts avec les entreprises pour négocier les stages de leurs élèves, les amène intuitivement aux mêmes types de constats mais la confirmation et l'argumentation de ceux-ci basées sur le respect d'un protocole rigoureux émanant d'un centre de recherche spécialisé sur les questions de qualification peut les conforter. Plusieurs nous ont dit se reporter aux résultats de l'étude pour s'opposer à des fermetures de classes<sup>7</sup>. Autrement

---

<sup>7</sup> Comparativement aux spécialités industrielles, il est beaucoup plus difficile dans le tertiaire de faire le rapprochement entre le nombre de sites de formation et la probabilité de débouchés professionnels. La présence du marché privé de la formation est beaucoup plus importante car l'investissement matériel est moins onéreux et les contrats individuels de formation d'alternance sont plus nombreux. La relation entre l'offre de formation et l'offre d'emploi est d'autant plus opaque et concentre par conséquent des débats pouvant être très virulents.

dit, prêcher pour la reconnaissance des métiers administratifs a un effet direct sur la reconnaissance des métiers qui y préparent.

## 2. POUR UNE CONNAISSANCE COLLÉGIALE DU TRAVAIL

Pour expliciter davantage le principe de « collaboration de complémentarité », on dira qu'au début d'un chantier, il y a un problème posé relevant du champ de la gestion des ressources humaines et qu'à l'issue de ce chantier il y a une production de connaissances qui aident à la résolution de ce problème et... un nombre plus important de gens familiarisés ou formés à la méthode ETED. Ces deux processus sont indissociables, consubstantiels, voilà qui est déterminant en termes de jeu des acteurs. Bien sûr ce mode de diffusion s'explique sur le plan institutionnel. Le statut professionnel de l'auteur de la méthode, qui relève de la Fonction publique, ne l'oblige pas à multiplier les chantiers dans un but mercantile. Précisément, la mission du Céreq, de « développer des études et des recherches, collecter et exploiter des données originales dans le domaine de la relation formation emploi, formuler des avis... », revient à faire profiter les autres (professionnels et étudiants) des connaissances produites, dont les avancées méthodologiques. Mais l'essentiel n'est pas là.

Un des postulats de la méthode repose sur une recherche d'informations sans exclusive, auprès de tout interlocuteur susceptible de fournir des éléments pouvant participer de l'analyse. Si, selon l'étymologie, la méthode est un chemin, celui-ci paraît bien tortueux. En fait, cette collecte, qui se présente sous le signe d'une générosité hasardeuse, d'un appel optimiste à la participation, est organisée et guidée dans l'esprit d'une praxis maîtrisée. Il en va de l'économie de la démarche. Chaque « informateur » a un rôle défini dans le protocole et, même s'il est prévu qu'il ne s'y tienne pas strictement, cette position donne un statut à chacune des données recueillies. L'idée est de ne pas entendre seulement les personnes autorisées traiter d'un thème dont elles sont spécialistes. Sur ce même thème, d'autres personnes, « plus anonymes », apporteront une contribution décisive attirant l'analyste sur une nouvelle piste ou venant conforter une hypothèse, sans pour autant que ces personnes aient été rencontrées spécialement pour que ce thème soit approfondi. C'est davantage une succession de détours, d'incidences et de recoupements qui progressivement font apparaître le travail en le situant dans les interactions dont il dépend.

La distinction fondamentale se fait entre ceux qui parlent de leur travail – celui qu'ils exécutent – et ceux qui parlent de l'environnement de ce travail parce qu'ils en sont destinataires (comme le maître d'œuvre est destinataire des plans de l'architecte, le chercheur des résultats du technicien...) ou parce qu'ils exercent une fonction de gestion de ce travail (organisation et encadrement, GRH). Ce principe a été décrit dès la première publication sur la méthode puis récemment précisé (MANDON N., 1990, 1996). L'analyse du travail des commissaires de police a été l'occasion de le mettre en œuvre dans le cadre d'une configuration originale.

La façon dont le Céreq a tout d'abord été sollicité pour cette étude correspond à une formulation sommaire – « Pouvez-vous nous faire **le référentiel du** métier de commissaire de police ? » – emprunte d'une vision relativement instrumentale, courante dans le champ de la relation formation-emploi. Le premier niveau de réponse porte toujours sur l'opportunité réelle d'élaborer un référentiel. Celui-ci est souvent perçu comme un remède miracle à un problème posé dont il est difficile de cerner la nature, objectif essentiel qui, en soi, peut être l'objet d'une étude. Ce dialogue préliminaire permet donc d'approcher les intentions du commanditaire et les contraintes dont il dépend : il fait déjà partie du travail de pré-enquête. C'est aussi l'occasion de s'entendre sur la notion de référentiel afin que celle-ci ne laisse aucune ambiguïté quant au fait que le métier décrit ne correspond pas au métier modèle ou idéal mais bien à la réalité dans la diversité des cas de figure qu'elle recouvre.

Ce travail d'approche, qui permet d'établir si l'élaboration d'un référentiel est un moyen adapté à la situation, comporte une précaution d'usage sous forme d'avertissement sur le fait que l'analyse peut déboucher sur l'identification de plusieurs métiers, conclusion dont il convient de prévoir autant que possible les effets. L'étude du travail des commissaires a, de fait, statué sur l'existence de cinq métiers de commissaires (Encart 2). Le second niveau de réponse (discuté simultanément) porte sur les façons de faire et dans ce cas précis la question a été en quelque sorte retournée, le commanditaire (professionnels de la formation des commissaires) étant interrogé sur sa capacité d'élaborer lui même le référentiel, accompagné au niveau de la méthode par le Céreq. Cette possibilité était pratiquement contenue dans la demande de l'École nationale supérieure de la Police (ENSP) celle-ci pouvant disposer davantage de collaborations internes que d'une enveloppe budgétaire extensible au coût d'une intervention strictement extérieure.

- Encart 2 -

L'étude du travail des commissaires de police a abouti, à l'issue d'une enquête basée sur une soixantaine d'entretiens individuels, à l'identification de cinq métiers, présentés ici à partir de leur finalité globale.

Commissaire de sûreté générale. Assurer auprès de la population locale une présence permanente de la police nationale et la crédibiliser par une action significative sur la délinquance et le maintien de la paix publique ; assister les autres services dans l'accomplissement de leurs missions respectives.

Commissaire d'investigations et de procédures. Obtenir des résultats quantifiables dans la lutte contre la criminalité et la délinquance, dégager les priorités de plusieurs enquêtes en cours, se donner les moyens de les faire aboutir et veiller à la qualité des procédures transmises aux magistrats.

Commissaire d'information et de renseignement. Développer une activité permanente de recherche d'informations et de renseignements dans les domaines assignés comme prioritaires, et plus largement sélectionner les éléments utiles à faire remonter aux autorités. Organiser à cette fin des dispositifs propres ou participer à des dispositifs d'autres services.

Commissaire directeur de service. Traduire en termes opérationnels les grandes orientations nationales, participer avec les autorités à la définition des choix de stratégie en matière de sécurité et organiser, adapter les services en conséquence.

Commissaire de soutien. Assurer un rôle de conseil technique et de prestation de services dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la logistique en soutien à la fois des autorités décisionnaires et des services opérationnels.

(Nous remercions l'ENSP qui nous a autorisé à reproduire ces résultats)

L'accord a donc pu se faire sur une distribution des rôles nettement définie : deux chargés d'études du Céreq devant proposer la démarche à suivre pour aboutir à des descriptifs de métiers exploitables dans le cadre d'une actualisation de contenus de formation et une équipe de la police, conduite par un chef de projet, devant réaliser l'analyse proprement dite. Cette répartition du travail, nettement déterminée par des impératifs financiers, a pu aboutir à des

résultats satisfaisants, d'une part parce qu'elle a permis d'intégrer des contraintes particulières à l'analyse du travail en milieu policier, et d'autre part parce qu'elle s'appuyait sur une méthode qui prévoit qu'une collaboration de complémentarité s'articule sur un axe commun de découverte du travail par toutes les personnes impliquées (y compris celles qui connaissent ce travail pour l'avoir exercé). Ces deux aspects peuvent aider à clarifier l'ambition de parvenir à une connaissance collégiale du travail.

Il a été convenu que tous les entretiens individuels seraient menés par un binôme d'enquêteurs comprenant systématiquement un commissaire de police. Les entretiens de cadrage auprès des instances dirigeantes de la police ont été conduits par le chef de projet et les chargés d'études du Céreq. Les entretiens de terrain auprès des commissaires ont été menés par les commissaires (pour la plupart, des commissaires détachés chargés, pour plusieurs années, de missions relatives à la formation) accompagnés de psychologues exerçant dans des services de police (contractuels chargés de missions dans des actions de recrutement et de formation), les uns et les autres faisant partie de l'équipe constituée pour cette étude. Le principe de cette mixité au niveau du recueil des informations était de mettre en confiance les personnes interviewées grâce à la présence d'un collègue. En effet, le devoir de discrétion vis-à-vis de l'extérieur ou bien, ou au contraire, les techniques de communication ciblées selon les publics et les situations font partie intégrante de la culture policière et il était important que les professionnels interviewés se départissent de leurs habitudes dans ce domaine afin de livrer les éléments concrets nécessaires à l'analyse. De ce point de vue, il semblait que les explications fournies par des membres de la « maison » se révéleraient convaincantes et permettraient de dépasser le stade des propos convenus ou stéréotypés.

Cette participation très active des commissaires n'avait pas pour seul objectif d'optimiser les conditions du recueil de données, aussi s'est-elle prolongée tout au long de l'analyse afin de faire sauter les obstacles qu'une extériorité totale aurait fatalement vu surgir. La complexité de la structure institutionnelle de la police, les principales étapes de son histoire, ses relations constitutionnellement claires mais toujours délicates avec le pouvoir politique, sa réactivité immédiate face à l'actualité à conjuguer avec la permanence de la fonction de sécurité, la diversité des missions qui incombent à ses fonctionnaires, la prégnance des forces syndicales... sont autant de caractéristiques qui, pour être prises en compte dans des proportions efficaces pour l'analyse, se devaient d'être maîtrisées par des membres de l'équipe. Les commissaires, situés au sommet de la hiérarchie policière, ont un rôle de conception et de décision qui au quotidien les amènent à composer avec un croisement de ces caractéristiques, représentant, en quelque sorte, leur matière travaillée. Il était donc indispensable qu'à chaque moment de l'analyse des familiers du milieu policier puissent apporter aux intervenants extérieurs les éléments de compréhension de ce système afin qu'à l'issue d'une concertation ils soient jugés exploitables ou non. Le moyen retenu a été d'intégrer ces professionnels au travail d'analyse. Ce choix impliquait qu'ils acquièrent une compétence spécifique et qu'ils s'investissent d'une forme d'indépendance, sinon de neutralité, indispensables à la rigueur de l'analyse. C'est dans cet esprit qu'ils ont été formés à la méthode.

La contrainte d'une familiarisation minimale avec le milieu professionnel qui permette d'accéder à quelques valeurs, rituels et fonctionnements incontournables afin de les décoder et de leur accorder une place raisonnable dans l'analyse, a été favorisée par une référence soutenue mais aussi critique à la méthode. Celle-ci a servi matériellement de lieu d'échange, de point de ralliement pour qu'émerge de chaque confrontation une forme provisoire de résultats, comme autant de caps à passer pour parvenir aux descriptifs des cinq métiers de commissaire. Cela a été dit, les policiers investis dans cette équipe avaient quitté le terrain (depuis deux ou trois années), sachant qu'à l'issue d'un passage à l'ENSP, ils seront appelés à y retourner. L'on peut donc considérer que c'est en tant que professionnels de la formation qu'ils ont pu interviewer des collègues qui, au moment de l'étude, n'étaient plus tout à fait des pairs.

Si l'esprit de corps est très développé (le premier réflexe de deux commissaires qui se rencontrent est de rappeler la promotion dont ils ont fait partie) et s'il a été mis à profit pour délier les langues, il ne faut pas perdre de vue que c'est en tant que concepteurs de programmes de formation qu'ils ont mené eux-mêmes l'analyse, des interviews à l'écriture des «savoirs en action». Cas de figure souhaitable, quand l'analyse du travail est mise en œuvre dans un objectif de formation.

Il serait hasardeux de tenter un parallèle entre l'enquête policière et l'enquête déployée dans le cadre d'une analyse du travail et de l'emploi, tant le statut des acteurs et les objectifs de l'action diffèrent. En revanche, il convient de souligner combien les commissaires impliqués dans l'étude, ont joué le jeu de la méthode en poussant chacun de ses principes dans ses retranchements, en usant de sa souplesse – son «élasticité» ? – pour l'adapter aux propriétés du travail policier, en proposant des prolongements et en développant une expérimentation en aval de l'analyse du travail. La méthode a été l'occasion de révéler une forme de curiosité exercée dans des circonstances éloignées de celles qu'avaient pu connaître les commissaires dans leurs postes précédents, au point qu'ils aient expliqué, à l'issue de l'étude, être parvenus à formaliser de nombreuses intuitions et avoir plus sûrement appréhendé, dans un système évolutif de filiations, la richesse et la diversité contenues dans le travail de commissaire<sup>8</sup>.

Que dire alors de l'apprentissage des chargés d'études du Céreq ? S'il existe un métier sur lequel pèse toutes sortes de représentations sociales, c'est bien celui de commissaire de police. Les visions fantasmatiques dans lesquelles nous plongeons presque quotidiennement films et romans policiers et les souvenirs, plus ou moins bons, en tant que citoyen ayant eu forcément à faire à des fonctionnaires de police ne mettent pas l'observateur à l'abri des idées reçues. Celles-ci ne sont pas aussi prégnantes pour tous les métiers et dans ce cas, la découverte a été d'autant plus grande. Au même titre que pour les métiers administratifs, le fait de procéder à une restitution de la cohérence du travail mettant en avant le rôle professionnel de ceux qui l'exercent, permet de dépasser l'imagerie et donc la méconnaissance qui l'accompagne.

Bien entendu, l'analyse du travail ne contredit ni certaines ambiances propres aux métiers de police (action-danger-imbroglio), ni certaines qualités professionnelles (sang-froid, perspicacité, pouvoir de persuasion...) traditionnellement mises en scènes ; simplement, elle ne s'y arrête pas, elle les dépasse pour mettre à jour la diversité des compétences et l'équilibre sur lequel ces compétences reposent (un des objectifs était de décrire et de situer dans cet ensemble le travail effectif que recouvre le terme de «management» fréquemment et confusément cité à propos de ce niveau de la hiérarchie). Alors, le rôle du commissaire, selon le type de métier dont il dépend, apparaît comme une intervention à plusieurs niveaux de la société, nécessitant des allers et retours continus. D'un côté l'immersion dans un ensemble de problèmes amenés par une proximité avec la population d'un quartier, un groupe de fonctionnaires subalternes, un milieu professionnel, une thématique très spécialisée (scientifique, géopolitique...), de l'autre, le recul correspondant à un travail d'alerte, d'anticipation devant concourir à la définition de choix stratégiques en matière de sécurité au niveau national.

---

<sup>8</sup> Cette réaction, déjà mentionnée dans l'exemple précédent, est fréquente en fin d'étude. Dans un autre cas, celui de l'analyse du métier de secrétaire au siège d'un grand groupe de l'industrie agro-alimentaire, le commanditaire nous a avoué, au moment de la restitution des résultats, ne pas avoir fait de grandes découvertes mais disposer dès lors d'un argumentaire sérieux pour développer une politique de reconnaissance du métier de secrétaire. Bruno Latour et Steve Woolgar, qui ont étudié minutieusement le travail de l'équipe d'un laboratoire de neuroendocrinologie, évoquent la réaction des chercheurs à la réception de leur ouvrage : « *Mais tout le monde sait cela, à quoi bon en faire un livre ?* » Ce que les auteurs interprètent comme un « *hommage à notre exactitude mais pas à notre talent* » (Latour B., Woolgar 1988 pour la traduction française). Est-ce qu'un atout de la méthode ne repose pas précisément dans le talent démonstratif que développent les acteurs impliqués dans l'étude ?



Cette approche globale situe le commissaire parmi les rouages importants d'une démocratie, aux côtés, et parfois à l'opposé, d'autres professionnels et acteurs garants de valeurs de justice et de liberté. Il apparaît que ces constats, bien que trop allusifs (ils s'appuient sur des descriptifs détaillés des cinq métiers de commissaire qui ne peuvent être que très sommairement évoqués ici), vont à l'encontre de certaines représentations courantes. Dûment argumentés par les commissaires venus présenter au Céreq les résultats de leur étude, ils ont d'ailleurs suscité un vif intérêt auprès d'une assemblée pourtant vigilante de spécialistes de la relation emploi-formation...

### 3. UNE MÉTHODE QUI SE PRÊTE AU JEU DES SINGULARITÉS

«La méthode, au départ, était de l'anti-méthode : c'était justement d'oser partir, en dépit du ricanement, pas seulement extérieur, mais aussi, le pire, intérieur. C'était d'avoir pour seul viatique ce dont il est impossible de faire la preuve, même à soi-même : de la curiosité, de la passion, de l'ouverture, et au moins le sentiment de la complexité. La méthode n'a pris visage que de façon négative, en creux, dans la résistance aux maîtres-mots, à la pensée close, à la réification idéaliste où l'idée tient lieu de réel, à la rationalisation, à toute réduction».

Sociologue ? Philosophe ? Peu importe. Celui qui parle s'acharne à vouloir appréhender la complexité ce qui en fait un penseur difficile à classer mais un spécialiste émérite de questions de méthode. Edgar MORIN, à la fin du premier tome de son traité *La méthode*, explique le cheminement qui l'a conduit à travailler sur ce thème durant quatorze ans, si l'on se limite au rythme de publication des trois autres tomes. À l'origine de *La méthode*, il y a une révolte : «J'ai compris de plus en plus fortement que tout ce qui ne porte pas la marque du désordre et du sujet est insignifiant et mutilant». La recherche de la méthode devient une lutte contre toute démarche visant à étouffer, effacer le désordre et le sujet. Il se trouve que les craintes évoquées au début de ce texte à propos de l'usage du terme méthode peuvent inciter des chercheurs, en sciences humaines mais pas seulement, à faire d'une méthode un objet.

L'histoire qui a amenée progressivement Nicole MANDON à élaborer la méthode ETED n'est probablement pas tellement éloignée de ce point de départ, de ce souci et de cet esprit traduit ici par une volonté de rendre à l'homme la place qui lui revient dans le travail. L'affirmer, l'écrire surtout, c'est, bien sûr, prendre le risque d'une démonstration a posteriori, pourtant, il n'y a qu'à prendre les notions de variabilité et d'élasticité pour s'en convaincre. Que sont ces indicateurs, s'ils n'ont pas pour fonction d'aider l'observateur à tenir compte (il tient compte de...) du sujet opérant dans un contexte donné et des désordres qui accompagnent cette position singulière liée à la fois à l'individu et au milieu ?

Mais le rapprochement peut être fait avec d'autres principes de l'analyse, dont celui de la mobilisation des acteurs. Les deux exemples évoqués ici, tendent à montrer qu'il ne s'agit pas seulement d'un procédé permettant d'optimiser le recueil d'information mais bien d'une force intrinsèque à l'analyse. La méthode ETED est aussi une méthode de mobilisation des acteurs. Non pas pour ordonner des comportements mais pour bénéficier de la force créatrice des relations humaines, pour s'inspirer des interactions observées plutôt que de se rétracter devant elles, pour ne pas trahir l'existant et ses composantes contraires. La méthode bouge avec les acteurs qu'elle mobilise<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> « Il est clair que l'idée d'une méthode fixe, ou d'une théorie fixe de la rationalité, repose sur une conception trop naïve de l'homme et de son environnement social. Pour ceux qui considèrent la richesse des éléments fournis par l'histoire et qui ne s'efforcent pas de l'appauvrir pour satisfaire leurs bas instincts – leur soif de sécurité intellectuelle, sous forme de clarté, précision, « objectivité », « vérité » – pour ceux-là, il devient clair qu'il y a un seul principe à défendre en toutes circonstances et à tous les stades du développement humain. C'est le principe : tout est bon. » (Feyerabend, 1979), souligné par l'auteur.

Cette mobilisation ne repose pas sur le seul profil de l'analyste ; parier sur son talent de mobilisateur serait trop aléatoire et l'idée n'est pas de régenter, même sur un mode participatif. Cette mobilisation n'a rien de générale, dans le sens où elle ne fonctionne pas sur le principe de la déclaration et de l'injonction. C'est au contraire dans la façon dont les personnes sont sollicitées qu'elles vont comprendre qu'il leur est possible de tirer quelque chose de cette expérience : des données inédites sur le travail et les métiers, un mode de lecture original de ce travail et des arguments qui pourront aider à l'action. Cette mobilisation ressemble alors davantage à une conjonction de disponibilité et de volonté des uns et des autres, une dynamique entraînant vers des étapes et des résultats qui n'ont pas le même sens pour chacun.

Il y a toujours un contrat, des échéances et un coût. À quel moment arrêter et que s'agit-il d'arrêter sachant que pour le commanditaire, l'étude n'est qu'un cap avant une période de translation et une nouvelle forme de communication à l'interne qui le conduiront à la décision et à l'initiative en matière de gestion ? Tandis que pour l'intervenant extérieur, le descriptif des métiers marque le terme de sa mission. La diversité des acteurs impliqués et le nombre d'étapes intermédiaires au long de l'étude provoquent des décalages quant aux façons d'appréhender l'avancement des travaux. Des temporalités se conjuguent sous une forme plurielle et la méthode doit permettre de s'en accommoder.

Les intérêts de faire route ensemble sont variés et il n'est pas toujours aisé de préserver une vision constructive lors de certaines interrogations et tâtonnements pourtant essentiels quant aux résultats attendus. La tentation de réduire les aspérités est alors forte et l'idée de rallier au prix de simplifications successives, séduisante. Faire vivre l'analyse de l'engagement et de l'investissement, non pas du plus grand nombre mais d'une équipe fondée sur des complémentarités et capable de s'ouvrir sur l'extérieur, représente le moyen encore le plus sûr de contourner cet écueil. Du coup, ce dispositif contient ses incertitudes et ses fragilités. Quand la méthode est transférée et appropriée comme dans le cas de l'ENSP, elle focalise une forme de lucidité parce que les partenaires ont une pratique d'autres méthodes et donc des choix et des débats sur les questions de mobilisation inmanquablement posées par le recours à toute méthode. En revanche, quand la formation à la méthode est trop partielle, quand le passage d'une étape à l'autre est trop peu partagé par les acteurs, il peut être difficile d'arriver au terme de l'étude, d'éviter des gaspillages d'énergie, de valoriser des résultats trop épars. C'est le propre d'une expérimentation, celle-ci n'est jamais en soi un échec puisqu'il est nécessaire d'en tirer systématiquement des enseignements, mais elle peut plus ou moins bien aboutir.

Il est possible maintenant de dégager de l'ensemble de ces considérations, trois types de questions. Celles-ci se veulent relativement concrètes afin de mieux cerner les modalités d'intervention propres à l'analyse du travail et de l'emploi.

❶ Quel est le statut de l'intervenant qui partage son expertise alors qu'il pouvait être perçu au départ comme détenant le monopole de cette expertise ? Habituellement, le chercheur partage au sein d'une équipe de recherche, sinon il transmet (enseignement) ou bien il vulgarise. Quand le chercheur partage son expertise dans le cadre d'une analyse du travail et de l'emploi, quel est son rôle et quelle forme de légitimité peut-il en attendre ?

❷ Comment apprécier la capacité d'une organisation à jouer le jeu de l'apprentissage méthodologique ? Comment mesurer les effets de la qualité de cet apprentissage ? Qu'advient-il quand le commanditaire, utilisateur potentiel devient à son tour analyste, accédant ainsi à une forme d'expertise ? Quel poids cela lui donne au sein de son organisation ? Quels sont les risques en matière de fiabilité de l'analyse ?

❸ Que deviennent les critères classiques (temps/coût) d'évaluation d'une étude ou d'un chantier qui se traduit automatiquement par un apprentissage méthodologique ? Peut-on comptabiliser cet apprentissage en tant qu'investissement ? Dans ce cas de quelle nature est la distance entre financeur, commanditaire (celui qui expose le problème posé) et les analystes internes ?

Il n'est pas dit que ce type de questions appellent des réponses standards. En revanche elles caractérisent une préoccupation que l'intervenant peut formaliser dès ses premiers contacts avec le commanditaire. Cette préoccupation sera plus ou moins intense selon la formation et l'origine professionnelle de l'intervenant (chercheur, consultant, formateur) et selon son statut (intervenant externe ou interne, fonctionnaire ou professionnel du privé, salarié ou indépendant). Au même titre que les études comparatives de méthodes, il semble que les réflexions en cours autour de la notion d'expertise sont l'occasion de mieux appréhender les démarches et les prises de position des divers professionnels qui interviennent dans le champ de l'analyse du travail.

Plutôt qu'une conclusion ce texte se termine donc par une invitation : celle de se joindre aux premières observations sur la relation entretenue aujourd'hui entre sociologie et expertise. Il ne s'agit pas dans les lignes qui suivent de cerner tous les enjeux du débat mais simplement d'exprimer une motivation à y entrer. La diversité des praticiens de la méthode ETED et l'histoire de sept années d'applications autorisent à penser que cette contribution serait profitable.

#### **4. L'INDISPENSABLE RELATION ENTRE SOCIOLOGIE ET EXPERTISE.**

Pour aborder cette dernière partie il est nécessaire de se référer à une définition consensuelle de l'expertise compte tenu du succès aujourd'hui de ce terme employé dans des cas de figure pouvant être très différents les uns des autres. Jean-Yves TREPOS a tenté récemment de dégager une modélisation à partir de plusieurs études. «L'expertise ce serait : une situation problématique (une difficulté, qui ne peut être surmontée par l'exercice professionnel normal, voire une difficulté que l'on n'arrive pas à localiser), requérant un savoir de spécialiste (mais cette spécialité est-elle celle qui convient ou simplement le plus proche possible de ce qui convient ?), qui se traduira par un avis (le fameux «rapport d'expertise»), donné à un mandant (qui donne pouvoir à l'expert, éventuellement, de sortir du cadre habituellement autorisé), afin qu'il puisse prendre une décision (parfois pour son propre compte, parfois en vue d'un tiers, le bénéficiaire)» (TREPOS J.-Y., 1996).

Le terme d'« expert » désigne dans ce texte tout professionnel, quel que soit son statut, qui s'est trouvé sollicité parce qu'il était capable de répondre à une demande grâce à sa connaissance et sa pratique de la méthode ETED. Il s'agit donc d'une définition très circonscrite. Toutefois, il semble qu'elle recouvre plusieurs aspects compris dans la notion d'expertise énoncée ci-dessus. Chaque chantier relève d'un problème plus ou moins clairement énoncé mais l'on sait que sa reformulation est une des dimensions essentielles de l'intervention. L'analyse du travail et de l'emploi est une spécialité dont la mise en application constitue un moment à part dans la vie de l'entreprise, elle produit des résultats sur lesquels le commanditaire pourra s'appuyer pour prendre des décisions ou des dispositions contribuant à répondre au problème identifié à l'origine de la demande.

Le thème développé et illustré dans ce deuxième cahier est donc l'occasion de se joindre aux interrogations relatives à la montée en puissance du recours à l'expertise dans le monde du travail. Ce questionnement émane notamment de sociologues cherchant à rendre compte de la dialectique qui s'instaure entre leur discipline et ce phénomène social.

Il paraît tout naturel que les sociologues qui s'intéressent à l'expertise soient ceux qui y ont plus ou moins goûté. Il y a bien entendu le désir de s'expliquer, voire de se justifier sur cette posture – ce compromis – auquel leurs études universitaires ne les ont pas du tout préparé et qui les conduit à mettre leur savoir au service de l'action. Les raisons et les motivations pour lesquelles des chercheurs participent à des travaux et des interventions d'expertise sont variables et non exclusives. Elles relèvent de la nature des missions de l'établissement pour lequel ils travaillent, de leur propre volonté à approcher de plus près « la demande sociale », de leur besoin de rémunérations complémentaires ou de gratifications symboliques nouvelles, etc. Dans tous les cas, leur démarche de légitimation vis-à-vis de cet objet qui ne leur est pas encore familier peut être très profitable au développement de la sociologie. Discipline encore récente et trop peu connue, elle ne perd pas son âme en s'ouvrant sur de nouveaux débouchés professionnels et en montrant de la sorte qu'elle permet d'élaborer des systèmes de compréhension de la complexité qui s'érige dans tous les domaines comme autant d'obstacles à la vie quotidienne. Quand les sociologues cherchent à préciser et à problématiser les démarches d'expertise, ils le font avec leur nature curieuse, leur art de la critique, leur doute scientifique.

Si l'on veut parvenir à une objectivation de l'activité d'expertise, toutes les occasions où se rencontrent sociologie et expertise sont bonnes pour que chacun observe ses propres façons de faire ; tel est le message de Lucie TANGUY, sociologue universitaire régulièrement sollicitée pour se prononcer sur les interactions entre la sphère de l'enseignement et celle du travail.

«Le chercheur, une fois averti des conditions et difficultés propres à cet exercice [objectiver l'activité d'expertise], sera en mesure de le réaliser au meilleur coût, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui où chacun doit apprendre sur le tas et s'acquitter à sa manière d'attentes, a priori contradictoires, celles de la communauté scientifique et celles de l'action. C'est dire qu'il importe d'explicitier les démarches et les méthodes mises en œuvre, les obstacles rencontrés, leur dépassement, afin de donner à cette activité une confrontation de type scientifique. Ceci ne saurait se confondre à une quelconque forme d'objectivisme puisqu'il s'agit au contraire de souligner la contradiction dans laquelle se trouve le chercheur qui doit à la fois se défier des interprétations qui lui sont fournies par les acteurs et s'en saisir pour étayer sa propre analyse».

Ces propos rencontrent forcément un écho chez les chargés d'études du Céreq qui, bien que d'origines disciplinaires différentes, sont pratiquement tous impliqués dans un travail de production de connaissances devant servir pour l'action.

À partir d'une démarche ETED on dispose systématiquement d'un appareil d'observation de ses propres façons de faire. Ce « carnet de bord » se remplit naturellement dans la mesure où le parcours de l'étude est relativement formalisé et séquencé, où les moments d'ajustement et de régulation sont systématiquement prévus, où l'on garde trace de toutes sources d'information et de toutes phases de réorganisation de cette information. Ce mode d'enregistrement est fort utile durant l'étude, c'est un outil d'orientation. On s'y réfère ensuite, plus ou moins implicitement, pour en tirer les enseignements profitables à la prochaine étude. Jusqu'à aujourd'hui cette position critique se justifiait essentiellement dans cette logique d'accumulation, elle n'était pas l'occasion de rentrer sciemment dans le débat sur l'objectivation de l'expertise, sur le rapport entre sciences humaines et intervention d'aide à l'action. Raconter, comme cela a été tenté ici et ailleurs (LIAROUTZOS O., 1996), comment les acteurs ont travaillé ensemble au cours d'une étude où la démarche ETED a été adoptée est une façon de contribuer à ce débat en invitant les chercheurs y participant à se livrer davantage à cet exercice de description de leurs pratiques.

Faut-il rappeler enfin que ce questionnement est intimement lié à l'évolution des pratiques de recherche qui portent sur le travail ? Michel FREYSSENET évoque le développement ces

dernières années des investigations où les rapports sociaux sont conçus «non pas comme des rapports dont l'intelligibilité et l'évolution échapperaient pour l'essentiel aux acteurs qui en sont parties prenantes mais comme des rapports «agis» et actualisés par ces derniers, et dont le sens et la logique ne sont saisissables qu'avec eux et à partir de l'intelligence pratique qu'ils en ont» (FREYSSINET M., 1994). Et de préciser que cette évolution est venue autant par conviction que par nécessité ; les chercheurs tenus de s'installer dans les entreprises pour mener à bien leurs travaux ayant inventé, en quelque sorte sur le tas, des démarches «consistant à expliciter et à analyser avec les différentes catégories d'acteurs concernés les situations qui sont les leurs, dans lesquelles ils doivent agir et qu'ils transforment ainsi par leur action».

Dans le champ du travail, expertise et sociologie sont donc amenés à se rencontrer, ne serait-ce que sur le terrain. Les questions de méthodes ne s'y posent alors pas toujours en des termes très différents ou tout du moins certaines contraintes propres aux entreprises imposent d'examiner les apports de chacune des pratiques. Car quand la méthode efface la singularité elle n'est plus un objet de recherche. À ce moment là, il convient de s'en défier.

## ❖ BIBLIOGRAPHIE

FEYERABEND P. (1996), *Tuer le temps, une autobiographie*, Seuil, Paris.

FEYERABEND P. (1979), *Contre la méthode, Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Seuil, Paris.

FREYSSINET M. (1994), «Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail», in *Sociologie du travail*, 94/Hs.

LATOUR B., WOOLGAR S. (1988), *La vie de laboratoire, la production des faits scientifiques*, La Découverte, Paris.

LIAROUTZOS O., MERIOT S.A. (1996), *Evolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière professionnelle de formation*, Foucher, Paris.

LIAROUTZOS O. (1996), «Du travail à la formation, la construction d'une relation dans le tertiaire administratif», ouvrage collectif *Négociation et construction des diplômes de formation professionnelle : une confrontation Allemagne-France*, L'Harmattan, Paris.

LIAROUTZOS O. (1998), «La secrétaire et les autres : une identité professionnelle en question», in *Formation-Emploi* n°61.

MANDON N. (1997), *Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences*, Cahier ETED n°1, Collection Document n°126.

MANDON N. (1990), *La gestion prévisionnelle des compétences, La méthode ETED*, Céreq Collections des études, n° 57 décembre 1990.

MANDON N. (1996), «Emplois, analyse de leurs évolutions et des compétences mises en œuvre : découvertes et exigences», *Actualité de la formation permanente*, n° 143, juillet août 1996, Paris.

MORIN E. (1977), *La méthode, La Nature de la Nature*, Seuil, Paris.

TANGUY L. (1995), «Le sociologue et l'expert», in *Sociologie du travail*, n° 3/95, p. 457- 477.

TREPOS J. Y. (1996), «La sociologie de l'expertise», in *Que sais-je ?*, PUF, Paris.

ZARIFIAN P. (1995), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, Paris.



CÉREQ  
Dépôt légal 2<sup>ème</sup> trimestre 1998





**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 : 2-11-090-307-4  
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