

# CEREP EQ

## BREF

BULLETIN DE RECHERCHE

SEPTEMBRE 1990

SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

57

## ANALYSE DES EMPLOIS ET GESTION ANTICIPÉE DES COMPÉTENCES

*Anticiper la gestion des compétences apparaît de plus en plus comme un enjeu économique et social. En même temps, les évolutions brouillent les repères classiques d'identification et d'analyse des emplois : d'où la nécessité de renouveler les méthodes d'analyse qualitative et prospective des emplois pour élargir les possibilités de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, organisation qualifiante, mobilité...). L'analyse des emplois types dynamiques, élaborée de façon expérimentale au CEREP, vise à répondre à cet objectif. Elle s'inscrit dans la double lignée du Répertoire français des emplois et des études menées sur l'impact des nouvelles technologies de l'information et, en particulier, de la bureautique.*

---

### **Les critères classiques d'identification des emplois deviennent inopérants**

---

**L**es attributions selon lesquelles sont généralement décrits les emplois existants reflètent l'organisation du travail adoptée à un moment donné.

De nouveaux principes organisationnels émergent des failles du taylorisme et misent sur la flexibilité et la polyvalence. Les produits et les techniques se renouvellent rapidement. Les savoirs mobilisés débordent largement les savoirs identifiés dans les formations professionnelles existantes. Du coup, il

importe de mettre en évidence des aspects de l'activité, en général peu analysés dès lors qu'ils ne correspondent pas strictement à une technicité identifiée, ainsi des aspects relationnels, gestionnaires, de contribution à l'amélioration des performances... Lorsque ces aspects sont signalés, les exigences correspondantes sont le plus souvent exprimées de manière globale en termes de caractéristiques individuelles. Ainsi, "avoir le sens des contacts...", peut être utilisé aussi bien pour un employé administratif commercial que pour un cadre.

La gestion des ressources humaines tend désormais à anticiper "la production" des compétences. Il ne s'agit donc plus de se limiter aux seuls problèmes d'adaptation et de formation.

C'est la raison pour laquelle notre analyse visera à **cerner les compétences**, entendues comme savoir-mobiliser des connaissances et des qualités pour faire face à un problème donné. Autrement dit, **les compétences désignent les connaissances et qualités mises en action.**

Défini ainsi, le terme "compétence" cerne le rapport entre les hommes (savoirs) et les emplois découpés par l'organisation (postes). Il permet d'établir une passerelle entre gestion collective et gestion individuelle. Notre analyse porte ainsi sur le versant emploi de la compétence (référant à des savoirs mobilisés) alors que le formateur insiste en général sur le caractère individuel de la compétence (référant à des savoirs accumulés).

Pour analyser les compétences selon la définition ci-dessus, trois critères se révèlent indissociables : les attributions, les démarches et leur finalité, les savoirs mobilisés.

Compte tenu de l'objectif de gestion prévisionnelle des emplois, nous recueillons par entretiens individuels les déclarations des intéressés et de leur encadrement pour appréhender les évolutions des individus dans un collectif. Un autre objectif, par exemple celui de réorganiser des postes de travail, nécessiterait d'autres investigations comme celles des ergonomes.

#### ■ Les attributions

Elles sont identifiées, lors du traitement de l'information recueillie, dans les réponses à la question : **IL/ELLE FAIT QUOI ?** Cette réponse nous intéresse dans la mesure où elle situe rapidement l'emploi dans le processus socioproductif et indique de suite le ou les domaines travaillés.

#### ■ Les démarches et leur finalité

Pour appréhender les compétences selon la définition adoptée, nous devons, à partir d'un premier listage des attributions, analyser les démarches effectuées par l'individu dans son travail, c'est-à-dire obtenir la réponse à la question : **IL/ELLE TIEN COMPTE DE QUOI** pour réaliser les attributions qui lui sont confiées, et **AVEC QUELLE FINALITE ?**

**Les démarches**, dans leurs réponses à la question "il/elle tient compte de quoi ?", **révèlent les différentes dimensions de l'activité.** Une solution à un problème technique présente, en général, des facettes relationnelles, gestionnaires, voire d'innovation.

**La finalité** donne cohérence aux différents segments de l'activité que peut déceler l'analyste. Il s'agit de la finalité prise en compte par le titulaire de l'emploi qui est

**dégagée de l'analyse des entretiens** avec lui. **IL VISE GLOBALEMENT QUOI** dans sa façon de poser les problèmes auxquels il est confronté et dans son choix de solutions ?

#### ■ Les savoirs mobilisés

Ils sont déduits de l'ensemble des données obtenues après traitement de l'information recueillie (cf. encadré) et tiennent compte des attributions, des démarches avec leur finalité, des représentations relatives aux requis exprimées par les titulaires d'emploi et par leur encadrement. Les savoirs mobilisés peuvent être ventilés selon les rubriques classiques : savoirs, savoir-faire, savoir-être.

**La méthode de l'emploi type dynamique : du recueil d'information à la présentation des résultats**

*La méthode comprend un mode de recueil d'information précis avec des phases itératives de cadrage, d'échantillonnage, d'enquête auprès des titulaires d'emploi et de leur encadrement. Le traitement de l'information recueillie se fonde sur l'analyse de contenu classique et sur des critères et concepts propres à la méthode. Les résultats définitifs, dans leur contenu et dans leur forme, sont soumis à validation auprès des intéressés eux-mêmes (titulaires d'emplois et encadrement) et auprès des utilisateurs (gestionnaires). La méthode a été expérimentée, avec une aide du ministère de la Recherche (TET), sur des emplois d'administration commerciale Rank Xerox, et est en cours de développement sur d'autres types d'emplois dans plusieurs entreprises.*

---

**L'emploi type dynamique comme  
unité de gestion**

---

**C**es remarques conduisent à établir dans la lignée du RFE et de ses emplois types, un protocole d'analyse mettant l'accent sur le caractère évolutif des emplois.

L'emploi type dynamique regroupe des situations de travail qui, sous des formes concrètes diverses, présentent des spécificités communes par leurs grandes attributions de base, les démarches spécifiques mises en oeuvre et leur finalité, les savoirs mobilisés. Il s'agit donc de discerner, à travers une variété de situations concrètes (emplois occupés), des sous-ensembles présentant une cohérence du point de vue de l'opérateur humain.

Si la variabilité et l'élasticité observées de l'emploi type sont importantes, cela conduira alors à moduler les actions en direction des individus, pour autant cela ne remet pas en cause son entité lorsqu'il s'agit de raisonner de façon prospective en termes d'emplois et de définir de grandes orientations. Ainsi, l'emploi type étudié dans sa dynamique se présente comme une plage de développement de compétences, articulé à d'autres emplois types par des filiations de compétences.

### **La variabilité et l'élasticité des emplois**

**T**out observateur qui cherche à aller au-delà des définitions d'emplois, qu'elles soient codifiées par convention ou élaborées par des pratiques participatives (1) et qui, pour cela, s'engage sur le terrain afin d'étudier quelques cas relevant d'une même appellation d'emploi, se trouve confronté à la diversité des situations concrètes sous lesquelles se manifeste cet emploi. Que traduit cette diversité ? des variantes à la marge d'un noyau dur (tel qu'en rendait compte le Répertoire français des emplois) ou l'expression d'un changement plus fondamental ?

Les études menées au CEREQ depuis 1975 nous conduisent à considérer aujourd'hui la diversité des situations concrètes correspondant à un même emploi comme inhérente aux formes actuelles du travail. Elle tient autant au contexte local de l'entreprise, qu'à ses choix de gestion, qu'à la capacité des individus à modeler leur emploi.

#### **Quelques origines de la diversité d'un emploi**

- Les différences d'investissement technique entre sites ou, plus largement, les décalages dans la mise en oeuvre de nouveautés techniques, organisationnelles, managériales.
- L'adaptation de l'organisation à des circonstances locales ou ponctuelles : types de produits et de clientèle, environnement et concurrence, caractéristiques de la main-d'oeuvre dans le bassin, état du plan de charge.
- Les choix locaux d'organisation du travail qui influent sur les attributions, l'ampleur des délégations et, plus largement, le style de management.
- L'extension due à la personne qui occupe l'emploi selon sa formation, son expérience antérieure, sa maîtrise acquise dans l'emploi, sa motivation.
- La composition du collectif de travail et les agencements possibles des compétences individuelles au sein de celui-ci.
- Les formes de coopération et de conflit dans les groupes professionnels ou entre eux.

Il s'ensuit autant de variantes de l'activité : les liens hiérarchiques et fonctionnels diffèrent selon le site de rattachement, un travail d'administration commerciale prend des formes procédurières, de suivi et de relations différentes selon le type de contrats, selon le type de clientèle...

Nous parlerons de **variabilité** lorsqu'il s'agit, à titre principal, de l'effet de facteurs liés aux conditions d'organisation et d'encadrement, et d'**élasticité** lorsqu'il s'agit de l'effet lié à la personne tenant l'emploi. Ces facteurs ne sont pas tout à fait indépendants, l'élasticité dépend de la permissivité de l'organisation en place mais cette dernière dépend aussi, dans une certaine mesure,

(1) Cf. les nomenclatures établies par des groupes de travail dans de nombreuses démarches de gestion prévisionnelle des emplois engagées actuellement, en particulier la démarche proposée par l'Association Développement et Emploi.

de l'extension que les personnes donnent ou souhaitent donner à leur activité.

Remarquons que la **variabilité et l'élasticité traduisent les contraintes et les choix locaux et qu'elles sont également un bon témoin des mouvements émergents et des évolutions en cours**. La variabilité et l'élasticité des emplois sont donc fortement significatives de la dynamique des contenus d'activité, les gommer revient à se priver d'une donnée essentielle. Les mettre en évidence, voire en relief, repose la question de la cohérence des regroupements opérés. Il faut redéfinir l'"unité emploi" pertinente, qui permette de gérer de façon prévisionnelle les emplois et les compétences (en ce sens, on peut parler d'unité de gestion collective).

### **Les compétences : des savoirs en action**

**D**ès que les effectifs deviennent importants, que ce soit dans une entreprise ou parce que le champ d'investigation porte sur un ensemble d'entreprises (bassin local, branche...), la nécessité de regrouper les situations concrètes existantes en un nombre limité de cas est évidente. Mais l'opérationnalité recherchée repose avant tout sur le fait que les ensembles de situations regroupées présentent une identité significative par rapport aux préoccupations ayant incité à l'analyse. Nous retrouvons là le principe même de toute nomenclature. Le regroupement des situations concrètes que l'on souhaite obtenir, et donc l'"unité emploi", doit permettre :

- d'une part, de raisonner de façon anticipée en termes d'emplois : de quelle façon évolue cet emploi ? que peut-il devenir dans dix-huit mois, dans trois ans, dans cinq ans en termes d'effectifs, d'exigences ? où se situe-t-il dans l'entreprise ? Quelles sont les grandes actions à envisager compte tenu de notre connaissance de l'environnement (marchés, techniques, produits, main-d'oeuvre) et des orientations stratégiques de l'entreprise ?

- d'autre part, cette "unité emploi" doit avoir une définition et un fondement analytique qui permettent d'établir des liens entre les caractéristiques des emplois et celles des individus pouvant les occuper. A quelle population correspond-elle ? Avec quels autres emplois présente-t-elle suffisamment de proximité en termes de filiation de compétences pour que puissent être envisagées des mobilités et à quelles conditions ?

Or, cela n'est possible que si l'objet d'analyse et les critères sur lesquels se fondent le regroupement et, par conséquent, la différenciation des situations concrètes, éclairent l'articulation entre l'homme et l'organisation.

**Description d'un emploi de secrétaire de vente\***  
(Extraits)

**Principales attributions**

- Traitement administratif des contrats correspondant à la force de vente d'une zone géographique et d'un type de clientèle.
- Interface de communication entre les clients, la force de vente, les autres services de l'entreprise.
- Secrétariat et assistance du chef de vente, de la force de vente, suivi de l'activité du service, secrétariat classique pour son district.

**Finalité**

Déroulement exact et sans retard de la chaîne de vente pour satisfaire le client et assurer la rémunération du vendeur en fonction du chiffre d'affaires réalisé (premier objectif). L'obtention du recouvrement est considérée comme un objectif dérivé.

**Les savoirs mobilisés**

**Savoirs**

- Connaître les techniques de base du secrétariat.
- Utilisation d'un terminal (règle de base, manipulation).
- Connaissance de base de comptabilité.
- Savoir s'exprimer oralement.
- Avoir une représentation d'une organisation complexe.
- Savoir rédiger une correspondance précise (contractuelle).

**Savoir-faire**

- Gérer un ensemble de tâches et de rôles divers dans les délais courts et perturbés (appels téléphoniques, demandes et pressions des vendeurs...).
- Auto-organisation, entraide.
- Savoir utiliser les différentes sources de références et d'information (documents, système informatique, services, personnes).
- Avoir des connaissances précises des services et des personnes sur le site ou hors du site pour recueillir une information, enclencher une action, transmettre une information.
- Connaître les règles et procédures pour les appliquer de façon rigoureuse et en connaître les assouplissements possibles pour en réitérer aux personnes habilitées à en décider.
- Savoir diagnostiquer toute anomalie de la chaîne (plaintes...).
- Connaître les procédures informatisées pour intervenir sur celles-ci, comprendre l'impact de ses propres manipulations (livraison, recouvrement, rémunération des vendeurs...).

**Savoir-être**

- Ordre, méthode (organisation du poste de travail, règles commerciales, fichiers communs).
- Précision, rigueur pour les vérifications et respect des règles mais admettre une souplesse possible.
- Savoir rester calme, poli, "posé" au téléphone, savoir "encaisser" les plaintes des clients.
- Savoir écouter le client pour comprendre le problème posé.
- Savoir imposer son rôle et la discipline de gestion aux vendeurs, aux clients.
- Savoir être autonome (ou savoir prendre des initiatives) pour les premières réponses à donner, pour enclencher une action...
- Savoir s'adapter aux changements fréquents (applications et procédures informatiques, règles commerciales...).
- Savoir imaginer et proposer des améliorations (chantiers impulsés par une direction, initiative spontanée).

\* L'ensemble des rubriques, en particulier, les démarches, la variabilité et l'élasticité, les tendances d'évolution, les filiations de compétences sont présentées dans le rapport de N. Mandon, à paraître dans la collection des études.

Si l'on accepte la variabilité et l'élasticité de l'emploi comme inhérentes aux formes actuelles du travail, l'unité permettant de gérer collectivement les emplois ne peut plus se présenter comme un espace clos dans lequel les hommes seraient substituables (après de courtes durées d'adaptation) mais, au contraire, comme un espace pouvant être occupé différemment selon les circonstances et les individus.

Au principe d'interchangeabilité des individus sur des postes de travail identiques se substitue la vision d'un collectif de travail, maître de ses ajustements. Le temps devient une donnée essentielle d'adaptation. Dans ce contexte, l'analyse des démarches et des finalités de l'activité révélant un acteur et sa cohérence propre est particulièrement importante en donnant des repères pour la conception d'un travail recomposé "à géométrie variable", appuyé sur la polyvalence. L'emploi type dynamique est ainsi appréhendé au point de rencontre de la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement et des stratégies d'évolution des individus.

Nicole Mandon

**BIBLIOGRAPHIE**

CEREQ, *Cahiers du Répertoire français des emplois*, La Documentation française.

CEREQ (ouvrage collectif), *L'analyse des contenus d'activité*, document de travail n°30, juin 1987.

CEREQ (ouvrage collectif), *Les analyses de travail : enjeux et formes*, collection des études n° 54, mars 1990.

Hunout P., *L'évaluation et la classification des emplois*, document de travail n°29, CEREQ, juin 1987.

Iribarne (d') A., "La nécessité d'un système de repérage des emplois comme préalable à l'élaboration des nomenclatures" in *L'analyse des qualifications et les classifications d'emplois*, collection Bibliothèque du CEREQ, volume n°5, La Documentation française, septembre 1973.

Iribarne (d') A., *La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif*, Presses du CNRS, Paris, 1989.

Malglaive G., *Enseigner à des adultes, travail et pédagogie*, PUF, 1990.

Mallet L., "Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines : de nouveaux outils d'apprentissage du changement", *Formation Emploi* n° 25, janvier-mars 1989.

Mandon N., "Bilan d'une contribution aux chantiers de l'Association Développement et Emploi au cours de l'année 1985-1986. Gestion des ressources humaines, analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences" in *L'analyse des contenus d'activité*, op. cit.

Mandon N., *Les nouvelles technologies de l'information et les emplois de bureau. Comparaisons européennes*, collection des études n°37, juin 1988.

Mandon N., *Gérer les compétences, l'emploi type dynamique*. Mise au point expérimentale d'une méthode d'analyse qualitative et prospective des emplois (titre provisoire). A paraître dans la collection des études du CEREQ.