

Tableau 2
Evolution des recrutements annuels des entreprises
et part des jeunes sortant du système éducatif

(Effectifs en milliers)

	1973-74	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88	1988-89
Ensemble des recrutements (1)	3 981	2 611	2 558	2 773	2 822	3 067	3 367
dont jeunes débutants (2)	695	380	358	387	406	391	433
(%)	(17)	(15)	(14)	(14)	(14)	(13)	(13)
Flux de sortants du système éducatif (3)	718	700	719	678	693	646	640
Déficit de recrutement	23	320	361	391	267	254	207

Source : Bilans Formation-Emploi.

(1) Entre mars 1988 et mars 1989, les entreprises ont recruté 3 367 000 individus qui étaient, en mars 1988, actifs dans une autre entreprise ou bien inactifs, ou au chômage, en études ou en apprentissage (les TUC et SIVP sont compris dans l'emploi).

(2) En mars 1988, 391 000 jeunes étaient employés par une entreprise (y compris TUC ou SIVP) et étaient l'année précédente dans le système éducatif ou en apprentissage ou au service national (mais sans avoir travaillé avant d'entrer au service national). Cf. Bilan Formation-Emploi 1986. INSEE-Résultats n°75, juin 1990, p.74.

(3) Il s'agit des jeunes sortis en juin de l'année précédente de l'appareil scolaire et de l'apprentissage - moins les entrées directes au service national (en 1988-1989 il s'agit d'une estimation).

ploi précaire ainsi que l'augmentation du chômage de longue durée pour certaines catégories d'entre eux.

Le décalage est particulièrement fort pour les ouvriers et les employés ; il est presque inexistant pour les professions intermédiaires ou supérieures (tableau 3). Les jeunes titulaires du baccalauréat ou plus ont des taux d'entrée et de stabilisation dans l'emploi qui demeurent très favorables.

Tableau 3

Professions	Entrées dans les entreprises entre mars 1987 et mars 1988		Flux de sortants en 1987	
	Total	dont recrutement jeunes débutants (1)	Niveaux	Effectifs (2)
Ouvriers et employés	1 982	259	IV à VI	484
Cadres et prof. interm. et Indépendants	1 085	132	I à III	162
Total	3 067	391		646

(Effectifs en milliers)

Source : INSEE - Résultats n° 85, juillet 1990.

(1) Cf. note 2 du tableau 2.

(2) Cf. note 3 du tableau 2.

■ **Pour changer les conditions d'insertion professionnelle des jeunes, le volume de recrutement par les entreprises devrait augmenter d'un tiers.**

Si la proportion de jeunes dans les recrutements annuels des entreprises demeure d'environ 14 %, il faudrait au total plus de 4,5 millions de recrutements par an pour absorber l'ensemble des sortants du système éducatif (au lieu de 3,4 millions en 1989). Si cette proportion venait à croître de nouveau pour atteindre 17 % (situation de 1973-1974), le nombre total de recrutements pourrait se limiter aux environs de 3,9 millions.

Les transformations du marché du travail des jeunes devraient être si importantes que l'on peut s'interroger sur leur réalisme : dynamisme exceptionnel et prolongé de la reprise de l'emploi dans un cas, préférence marquée à l'embauche des jeunes dans l'autre.

François Pottier et Serge Zilberman

NOTES

(1) Elbaum M., "Les "petits boulots" : plus d'un million d'actifs en 1987", *Economie et Statistique* n°205, décembre 1987.

(2) Belloc C. et Lacroix T., "Création d'emplois stables et nouveau recul du chômage en 1989", *Economie et Statistique* n° 231, avril 1990.

(3) INSEE, *Données sociales 1990*, p. 65. L'année 1989 marque un palier dans la décroissance de l'emploi stable des 16-25 ans.

(4) Bilan Formation-Emploi. Grelet Y. et Lochet J.-F., "A la sortie de l'école, qu'ont-ils rencontré ?", *BREF* n° 47, CEREQ, octobre 1989.

(5) Grelet Y. et Viney X., *Rôle des diplômés et des spécialités de formation dans l'insertion professionnelle des jeunes issus des classes terminales de l'enseignement technique court*, à paraître dans la Collection des études du CEREQ.

(6) Zilberman S., *Les trois premières années de vie active d'une cohorte de jeunes sortis en 1986 de l'enseignement secondaire*, Document de travail n° 55, CEREQ, mai 1990.

(7) Voir par exemple Dubet F., *La galère, jeunes en survie*, Ed. Fayard, Paris, 1987.

(8) Choffel Ph. et Kramarz F., "Evolution des structures professionnelles dans l'industrie depuis 1969", *Economie et Statistique* n°213, septembre 1988.

(9) Gateau G., "Une génération sacrifiée ?" in *Demain, un emploi ?, Autrement* n° 110, octobre 1989.

(10) Les TUC, SIVP... sont compris dans l'emploi. On ne décompte pas l'ensemble des mouvements intervenus entre les deux dates : une même personne a pu changer plusieurs fois d'entreprise et/ou passer par le chômage entre ces deux dates ; cela compte pour une embauche si elle est en emploi (y compris TUC, SIVP...) en mars et ne l'était pas en mars l'année précédente.

(11) Flux sortant du système éducatif ou de l'apprentissage, moins les entrées directes au service national avant mars de l'année suivante.

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

Les 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

Ces 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

Tout 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

Dès 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.