

Réflexions sur la GPEC

L'exemple du répertoire marocain des emplois touristiques

MICHEL ROUSSEAU

Consultant,
directeur de la Scop Cedaet
[m.rousseau@cedaet.fr]

CHANTAL LABRUYÈRE

Ingénieur de recherche au Céreq
(Centre d'étude et de recherche sur les qualifications)
[labruyere@cereq.fr]

ABDESSAMAD MASMOUDI

Consultant, directeur du cabinet Assishôtel
[masmoudi212@yahoo.fr]

Longtemps, les entreprises de l'hôtellerie et de la restauration ont pu faire l'économie d'une réflexion sur l'évolution des emplois et des compétences, tant l'espace professionnel était déjà bien balisé. Passer d'une "maison" plus ou moins réputée à l'autre faisait partie intégrante du parcours professionnel de "gens de métiers" initiés dans l'apprentissage et qui avaient, pour une fraction importante d'entre eux, bénéficié d'un système relativement développé d'écoles hôtelières. Ce modèle a trouvé ses limites avec le développement de l'activité touristique, l'industrialisation du secteur, l'introduction croissante des technologies de l'information, l'appel aux techniques marketing, l'apparition de nouveaux produits et prestations, la multiplication des concepts, la diversification de la clientèle, mais aussi les transformations de la main-d'œuvre et de ses aspirations...

Dans un article⁽¹⁾ paru il y a vingt ans dans ces mêmes Cahiers Espaces, nous tentions déjà d'attirer l'attention des responsables des entreprises touristiques sur l'enjeu de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, alors que le sigle GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) commençait à pénétrer le jargon de la gestion des ressources humaines (GRH). Dans la réalité directement observable du travail et de l'emploi, chacun, consultant ou employeur, est confronté à des personnes exerçant une activité de travail sur des postes définis dans une organisation donnée. Face aux questions qui se posent aux gestionnaires des

(1) Michel ROUSSEAU, "Consultant, l'extra lucide", in *La Gestion des ressources humaines*, coll. Cahiers Espaces, n° 16, octobre 1989.

ressources humaines, il est devenu indispensable de disposer d'une connaissance des emplois dans un champ plus vaste, même au stade d'un simple établissement. Si, par exemple, tel employeur cherche des candidats pour des postes précis qui ne correspondent pas au marché local, il a intérêt à disposer d'une vision plus large pour pouvoir repérer ceux qui détiennent ces compétences spécifiques et qui pourraient être motivés pour venir travailler chez lui. Si, plus largement, les partenaires sociaux de telle branche du tourisme cherchent à connaître l'espace de mobilité professionnelle des personnels de cuisine, d'animation ou autres, par exemple pour faciliter la mobilité du personnel vers des emplois plus stables après quelques saisons, ils ont intérêt à ne pas réduire l'analyse des emplois aux spécificités des profils de poste des entreprises de la branche.

À LA RECHERCHE DE L'EMPLOI TYPE

Que l'on se situe au niveau d'un établissement, d'une entreprise, d'une branche ou d'un secteur professionnel, une certaine vision de la réalité des emplois et des métiers s'impose pour engager une démarche de GPEC. Cependant, chaque niveau renvoie à des pré-occupations et des moyens d'action différents, donc à un besoin de connaissance également différent.

On pressent l'intérêt d'une cohérence entre ces différents niveaux d'analyse et d'action car, au final, c'est bien la même chose qui est à la base de la réflexion : le travail en acte, dans la diversité des situations, des acteurs et des dynamiques d'évolution. En outre, si le type de décision est de nature différente, ces décisions doivent bien viser les mêmes emplois, mais à des niveaux d'agrégation différents.

Par exemple, au plan national, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics s'efforcent d'adapter les formations professionnelles aux emplois tels qu'ils devraient évoluer dans les cinq ans, voire dix ans, à venir, tandis que dans l'entreprise, les responsables cherchent à évaluer les compétences des personnes exerçant ce même type d'emploi ici et maintenant. Ce qui change, finalement, c'est l'angle de vue, depuis le champ le plus large au niveau sectoriel, où l'on raisonne sur l'ensemble des emplois relevant d'un métier, jusqu'au zoom le plus fin au niveau de l'établissement, où se décide l'évolution professionnelle de personnes définies.

Il n'existe pas de solution miracle pour régler ce dilemme et on ne peut faire l'économie d'une réflexion sur le niveau de "maille" avec lequel on cherche à repérer et à décrire les emplois. Mais, si la taille du filet permet de ne pas se perdre dans les détails, elle ne règle pas la question du mode de regroupement des emplois collectés.

D'une manière plus ou moins empirique, dès les années 1980, la plupart des travaux d'analyse et de prospective sur les emplois se sont accordés sur la notion d'emploi type, d'emploi métier ou encore d'emploi repère, pour déterminer un niveau de regroupement des emplois, dès lors que l'on dépasse le champ microéconomique. On évitait ainsi le piège d'une collecte à un niveau trop fin, trop proche des postes de travail, trop ancré dans la spécificité d'une organisation donnée.

Cet agrégat satisfaisait également les directions des ressources humaines qui commençaient à se substituer aux directions du personnel. Ces nouvelles directions étaient alors en quête de légitimité et à la recherche d'une unité d'œuvre pertinente pour "gérer" les ressources humaines, et non plus seulement user de discipline pour diriger le personnel, ni se contenter d'administrer les aspects contractuels.

En pratique, ces agrégats sont demeurés généralement assez flous quant à leur mode de

construction et une certaine incertitude demeure sur ce qu'on a fini par regrouper. Le risque est d'agglomérer trop largement des emplois qui, au fond, poursuivent une *finalité globale* différente ou, au contraire, de distinguer des emplois qui, malgré les différences apparentes, ont le même *rôle socioproductif*.

Le flou a longtemps persisté également quant au mode de description de l'activité, trop souvent réduite à des listes de tâches prescrites⁽²⁾. L'imagination, au contraire, s'est débri-dée lorsqu'il s'est agi de décrire les "compétences", notion particulièrement ambiguë derrière son apparent sens commun, et qu'un certain nombre de chercheurs se sont heureusement attachés à déconstruire⁽³⁾. En effet, si la plupart des analystes s'accordent pour dire que la compétence est un "savoir en action" dans une situation de travail donnée, sa formalisation produit souvent l'illusion que la compétence dépend uniquement de celui qui l'exerce, négligeant aussi les interactions et, plus largement, le cadre organisationnel, matériel et autre dans lequel elle se réalise.

Au final, bien souvent, soit la description des emplois métiers est très générale, à l'image du code ROME de l'ANPE, soit la description est découpée en multiples rubriques, certaines pouvant contenir une abondance de détail, comme certains référentiels d'activité et de compétences des titres du ministère de l'Emploi. Dans les deux cas, il est difficile d'en tirer des utilisations pratiques au niveau des entreprises.

Le lent développement des dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE), depuis la loi du 17 janvier 2002, contribue certainement à dynamiser la réflexion sur ces limites. Désormais, les référentiels de certification, dénomination moderne des référentiels de formation, s'adossent à des référentiels d'emplois et de compétences qui se réfèrent plus systématiquement aux situations de travail. De leur côté, les travaux des ergonomes et autres cliniciens de l'activité ont contribué à mettre en évidence que le travail réel ne se réduisait pas, loin de là, au travail prescrit.

Côté répertoires d'emplois, un saut qualitatif important peut être obtenu si, dans le cadre de préoccupations de type GPEC, on parvient à s'accorder sur une manière rigoureuse d'identifier et de décrire les emplois dans un système d'analyse à focale variable. C'est le cas de la méthode ETED⁽⁴⁾ (emploi type étudié dans sa dynamique), que nous utilisons depuis le début des années 1990, et avec laquelle nous avons réalisé de nombreux référentiels métiers, dont le répertoire marocain des emplois touristiques et les référentiels de compétences correspondants.

LE RÉPERTOIRE MAROCAIN DES EMPLOIS TOURISTIQUES ET LES RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES

Il faut préciser ici que le répertoire marocain et ses référentiels ont été conçus dans le respect d'un cahier des charges qui s'appuyait sur une autre méthode, l'approche par compétences (APC), qui a été adoptée plus largement par le Maroc pour développer et gérer les programmes de formation professionnelle. Néanmoins, la proximité des démarches de terrain (collecte des données) et des modalités d'analyse de celles-ci, dans la méthode APC et dans la méthode ETED, nous a permis de conduire ce travail sans renoncer à certains concepts structurants de cette dernière, comme celui de finalité (globale ou intermédiaire), à partir duquel peuvent se délimiter les emplois types et les blocs d'activité. Le résultat final reste un compromis, mais il est d'autant plus intéressant que le travail s'est déroulé de bout en bout en recherchant, autant que possible, l'implication des différents acteurs chargés par la suite d'utiliser ce répertoire et ces référentiels.

(2) Emmanuel SULZER et Ewan OIRY, "Les référentiels de compétences : enjeux et formes", in Damien BROCHIER (dir.), *La Gestion des compétences*, éd. Economica, 2002.

(3) Voir, par exemple, *Entreprises et compétences, le sens des évolutions*, Les cahiers des Clubs Crin, Association Crin, Ecrin, 1999.

(4) Le terme ETED renvoie à la notion d'emploi type étudié dans sa dynamique. Cette méthode a été mise au point par Nicole Mandon, sociologue, dans le cadre de ses activités au Centre d'étude et de recherche sur les qualifications (Céreq). Nicole Mandon, aujourd'hui à la retraite, est membre du conseil scientifique du Cedaet. Elle vient de publier un ouvrage qui décrit sa démarche : Nicole MANDON, *Analyser le sens et la complexité du travail*. La méthode ETED, coll. Action et savoir, éd. L'Harmattan, avril 2009.

L'ENJEU DE LA DISTINCTION ENTRE POSTE DE TRAVAIL, EMPLOI ET MÉTIER

En matière de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), l'identification des emplois de référence est l'une des opérations les plus délicates. Le niveau jugé pertinent pour le DRH d'un grand groupe ne l'est pas toujours pour les chefs d'entreprise, qui ont parfois du mal à prendre du recul par rapport à leur contexte d'activité. En tout état de cause, cet emploi de référence ne peut se réduire ni au poste de travail, ni à un emploi donné, tel qu'identifié dans une entreprise.

Ces distinctions essentielles sont certes bien connues, mais souvent plus ou moins confondues en pratique lorsqu'on tente de prendre du recul sur le travail et l'emploi pour établir des références, évaluer le travail, anticiper les besoins en compétences, réfléchir sur les parcours professionnels, repérer des espaces de mobilité possible...

• Le poste de travail

Le poste de travail constitue l'unité d'emploi la plus précise. Il correspond à une situation de travail réelle, occupée par une personne à un moment donné dans un endroit donné. C'est, en quelque sorte, une photographie à un moment donné, dans un endroit donné. En général, il y a autant de postes de travail que de salariés dans une organisation, même si plusieurs personnes peuvent occuper le même type de poste (cas du travail par équipe) ou si une même personne peut occuper plusieurs postes différents (polyvalence). Lorsqu'on raisonne en termes non pas d'emploi, mais de conditions de travail et de prévention des risques, la notion de poste de travail est plus précise et se réfère à des installations fixes et à des situations déterminées. Par exemple, dans une cuisine, un employé peut occuper alternativement différents postes, dont chacun nécessite une évaluation des risques.

• L'emploi

L'emploi correspond généralement à plusieurs postes de travail possibles dans une organisation. C'est, en effet, un regroupement de postes très proches les uns des

autres, lorsque l'on considère les activités qui sont réalisées ou les compétences mises en œuvre. Ces postes seront alors désignés sous un même intitulé d'emploi (par exemple, les serveurs, les employés d'étage).

• Le métier

Un métier regroupe des emplois qui bénéficient de la reconnaissance par la société d'une capacité et de prérogatives particulières pour exercer une activité professionnelle dans un domaine donné. Ces emplois possèdent donc une base commune en termes d'activités et de compétences, de plus en plus souvent encadrées par une formation et un diplôme. Un métier peut s'exercer de différentes manières dans différents contextes et comporter des spécialités. Il recouvre donc de nombreuses formes d'emploi et un espace d'évolution professionnelle, en lien avec l'expérience et des domaines possibles de spécialisation (par exemple, cuisinier, guide de haute montagne).

• L'emploi métier

Par analogie avec la notion de métier, on parle d'"emploi type" ou d'"emploi métier" pour désigner un regroupement d'emplois dans un répertoire. Le plus souvent, en effet, le niveau de description se rapproche du métier et non du poste de travail. Toutefois, la détermination de la "maille" ne va jamais de soi. En pratique, cela dépend du champ de référence et des usages souhaités.

Pour le répertoire marocain des emplois métiers, nous avons retenu la définition suivante : "Un emploi métier est un regroupement d'emplois qui ont le même rôle socioproductif, quels que soient le produit ou service réalisé, l'organisation du travail adoptée ou le type de client."

Notons enfin qu'il est d'usage de regrouper par "famille professionnelle" les emplois métiers qui participent à une même finalité professionnelle ou à une même fonction de production (par exemple, les métiers de la création dans l'habillement, les métiers de la production-exploitation dans les TIC, les métiers des agences de voyages dans le tourisme).

Transfert méthodologique

Notre mission comprenait d'ailleurs la formation d'un petit groupe de personnes de l'Anapec, équivalent marocain de l'ANPE, et du ministère de la Formation professionnelle, chargés par la suite d'actualiser et de compléter le répertoire et les référentiels. La formation action réalisée mériterait à elle seule un article, tant l'expérience fut riche d'enseignements. On se bornera à souligner à quel point il est important, pour les "experts⁽⁵⁾" mobilisés sur ce type de chantier, d'accompagner les acteurs et de transmettre les outils méthodologiques leur permettant de bien utiliser les outils de connaissances produits et de les développer. Mais il n'est pas toujours facile pour le client de prendre conscience de cet investissement et de s'en donner les moyens. Il faut, à tout le moins, que le pilotage de la mission s'inscrive dans une volonté stratégique. Dans la négative, il est difficile de trouver une équipe de projet légitime, motivée et suffisamment pérenne pour s'investir dans la mission et en assurer la suite. Ces difficultés ne concernent pas uniquement les commandes institutionnelles ; les grandes entreprises n'échappent pas à ce problème. C'est pourquoi il convient d'être vigilant sur la constitution d'une véritable équipe de projet côté client, et sur la place à lui accorder.

(5) "Expert" est le terme générique utilisé dans tous les programmes de coopération financés par l'Europe, qu'il s'agisse de consultants, de chercheurs ou de professionnels du domaine.

Au croisement des politiques sectorielles de développement des qualifications et des pratiques de GRH des entreprises

La réalisation du répertoire marocain des emplois touristiques et des référentiels de compétences s'inscrit dans un vaste programme de coopération bilatérale entre l'Union européenne et le Maroc. Ce projet relève plus précisément du projet Méda 2, qui poursuit trois objectifs complémentaires :

- mettre au point des outils permettant une meilleure connaissance et un meilleur fonctionnement du marché de l'emploi dans trois secteurs prioritaires (textile, NTIC et tourisme) ;
- accompagner les chefs d'entreprise dans la gestion des ressources humaines ;
- ajuster les formations aux besoins de compétences et de qualification des entreprises.

La réalisation du répertoire marocain des emplois a débuté par ces trois secteurs prioritaires et se poursuit désormais dans les autres secteurs de l'économie du royaume⁽⁶⁾. Il est conçu de manière à constituer un élément de référence pour chaque secteur concerné en matière de connaissance du marché du travail, de rapprochement de l'offre à la demande d'emplois et de gestion des ressources humaines.

(6) Pour de plus amples informations voir : www.meda2-fp.ma.

Autrement dit, les documents produits sont censés servir à des utilisateurs très différents pour des usages également très différenciés. Le risque est de produire des documents trop détaillés ou, à l'inverse, trop généraux pour être utiles aux uns et aux autres. Ce risque est d'autant plus marqué que les deux outils à produire visent clairement le niveau national et sectoriel, dans le cas du répertoire, et le niveau des entreprises, dans le cas des référentiels de compétences. Il est donc important que ces deux supports puissent s'articuler et se compléter.

Caractéristiques du répertoire marocain

Le répertoire marocain des emplois touristiques a vocation à constituer un outil privilégié pour les opérateurs du marché du travail (Anapec, agences d'intérim) pour effectuer du conseil en orientation professionnelle et des présélections, ainsi que pour les entreprises pour formuler des offres d'emploi. C'est aussi un outil de vulgarisation pour

toute personne recherchant un emploi ou souhaitant évoluer professionnellement. C'est, enfin, un outil de communication entre les fédérations et entreprises et les organismes de formation.

Le répertoire est constitué d'un ensemble de fiches, dénommées "fiches REM", dont chacune décrit un emploi métier. La description doit être suffisamment large pour couvrir la *diversité* des situations concrètes, dont un aperçu est fourni à travers certaines rubriques. Dans le même temps, la description doit être suffisamment précise et distinctive pour bien dégager ce qui fait la *spécificité* de cet emploi métier relativement aux emplois métiers les plus proches, notamment au sein de la même famille professionnelle.

Les fiches sont organisées par secteur et sous-secteurs d'activité, tout en respectant une nomenclature de classement liée à la codification nationale des emplois métiers.

Chaque fiche REM décrit, sur un recto verso, les principales caractéristiques d'un emploi métier, selon quatre types de rubrique :

– *la présentation du métier* : appellations principales, appellations spécifiques (dénominations locales ou associées à des formes de spécialisation), description générale (finalité de l'emploi métier et principales attributions), conditions d'accès (expérience et/ou formation requises). Une rubrique "voir aussi" attire l'attention sur des emplois métiers proches, tandis qu'une autre, "ne pas confondre", signale les risques de confusion avec des emplois métiers complètement différents, mais dont les appellations sont proches (par exemple, entre réceptionniste d'hôtel et réceptionnaire de marchandises) ;

– *les activités* : activités communes (cœur de métier), activités spécifiques (liées au contexte ou à des spécialités) ;

– les connaissances et savoir-faire correspondants, ventilés en plusieurs rubriques : connaissances théoriques ; connaissances procédurales ; savoir-faire ; savoirs pratiques. Ce rubricage, adopté préalablement à notre mission, s'est révélé difficile à manier pour les analystes, la distinction entre savoir-faire et savoirs pratiques étant particulièrement compliquée à rendre opérationnelle de manière stable et homogène tout au long du chantier ;

– *les conditions générales d'exercice* : type d'entreprise ; particularités des conditions de travail ; capacités généralement liées à l'emploi métier ; possibilités d'évolution professionnelle à partir de cet emploi métier.

Il ne s'agit donc pas de fiches de poste ou de *job descriptions*. Les fiches REM donnent, au contraire, une image large et anticipatrice des métiers. Elles peuvent ainsi fournir des indications sur les formations à apporter aux demandeurs d'emploi et aux professionnels en exercice.

Cette dimension prospective des référentiels d'emploi, et la vision anticipatrice qu'ils doivent intégrer, sont à l'origine de nombreuses discussions entre les différents acteurs participant à ce type de projet, selon l'institution qu'ils représentent. Entre les besoins des branches de préparer l'avenir, à travers notamment des formations qui anticipent sur la généralisation de certaines tendances managériales, et ceux des entreprises qui gèrent leurs emplois et leurs plans de formation en intégrant, au mieux, les évolutions envisagées sur l'année $n + 1$, il peut y avoir un écart important dans les agrégats qu'on est prêt à accepter et dans les compétences qu'on souhaite voir figurer. L'exemple des débats sur les métiers du hall (l'accueil-réservation, conciergerie, employé de hall...) en hôtellerie illustrent bien ces écarts entre ceux qui pariaient sur la banalisation de la polyvalence et ceux qui, par exemple, continuaient à vouloir distinguer le "caissier" du réceptionniste, la première figure étant encore largement représentée dans les entreprises marocaines de l'hôtellerie-restauration.

Au final, ces fiches REM représentent une source documentaire opérationnelle et actualisable sur les contenus des principaux emplois métiers du secteur touristique, y compris ceux pour lesquels il n'existe pas, ou pas encore, de formation professionnelle qualifiante (par exemple, guide de tourisme d'aventure).

Référentiel des compétences

Le référentiel des compétences est surtout destiné aux entreprises et doit les aider à établir des outils de gestion des ressources humaines. Le référentiel a pour objet de présenter, de manière synthétique et structurée, les activités réalisées et les compétences génériques correspondantes. Il fournit des éléments sur les indicateurs de performance propres à chaque emploi et décrit les évolutions pressenties ou repérées. Il se veut proche de la réalité vécue par les titulaires des emplois concernés.

Le référentiel des compétences est constitué de fiches, dénommées "fiches REC". Les fiches REC respectent une architecture rigoureuse qui permet de préserver une transcription synoptique sur deux pages. Le degré de précision de la description des activités et des compétences permet aux employeurs de construire des outils spécifiques à leur entreprise pour l'organisation du travail et le recrutement (profils de poste), l'évaluation et la formation (grille d'évaluation des compétences), la gestion de la mobilité et des carrières (parcours professionnels)...

À chaque fiche REM correspond au moins une fiche REC. En effet, si chaque emploi métier donne lieu à une seule fiche REM, on pourra décliner plusieurs fiches REC dans les cas suivants :

- lorsqu'il existe plusieurs spécialités techniques dans lesquelles se décline l'emploi métier (par exemple, dans le cas de l'emploi métier de guide de tourisme d'aventure : guide de montagne, guide de désert...);
- lorsqu'il existe des profils d'emplois spécifiques mais fréquents, liés à des modes particuliers d'organisation ou de production. Cependant, les déclinaisons d'emplois spécialisés sont tellement variées dans le secteur, et pas uniquement dans les organisations en "brigades" de la restauration, que nous avons renoncé à multiplier des fiches REC qui auraient entretenu trop de confusion avec des fiches de postes dont la détermination incombe à chaque employeur ;
- dans le cas d'une extension de l'emploi métier (par exemple, chef d'équipe, maître d'apprentissage...).

Le nombre de REC n'est donc pas figé et peut évoluer en fonction de l'évolution du marché du travail, mais aussi des besoins des employeurs et de l'Anapec, pour faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi.

En pratique, ce sont plutôt les préoccupations RH des gestionnaires d'entreprise qui ont été déterminantes pour décider s'il était utile ou pas de décliner une même REM en plusieurs REC.

Une fois que les référentiels sont réalisés, on peut vérifier l'articulation entre les REM et les formations professionnelles existantes. *A priori*, chaque filière de formation initiale devrait être adossée à une REM, et une seule. En revanche, chaque fiche REC identifiée devrait pouvoir donner lieu à différents modules de formation pouvant faire l'objet d'options en formation initiale ou de stages de formation continue, pour préparer les salariés à l'exercice d'une spécialité ou d'une fonction additionnelle particulière.

Fiches REM et REC

(7)
L'échantillon doit être significatif de la diversité des situations professionnelles et permettre de dégager des formes d'emploi en développement.

Entre la collecte des informations sur le terrain auprès d'un *échantillon raisonné* de salariés et de cadres opérationnels⁽⁷⁾ et la production des référentiels, le travail des analystes-rédacteurs a été organisé sur la base d'une trame unique de transcription, d'analyse et de mise en forme des informations collectées lors des entretiens. Cette trame reformule les rubriques essentielles des fiches REM et REC. Elle est alimentée et enrichie progressivement au fur et à mesure du recueil des données issues de tous les entretiens et analyse de situations de travail concernant, directement ou indirectement, l'emploi métier étudié. Une fois ces données consolidées, elles sont retranscrites dans les rubriques correspondantes de la fiche REM ou de la fiche REC.

Cette trame unique s'appuie sur des notions de la méthode ETED qui permettent d'analyser les emplois de manière rigoureuse, en s'appuyant sur la narration du travail, recueillie au cours des entretiens, complétée par des données plus générales sur le contexte et l'organisation du travail obtenues auprès de l'encadrement et de la direction. La conduite des entretiens s'est avérée, comme toujours, assez difficile à maîtriser par les apprentis analystes-rédacteurs, la nature et la précision de l'information recherchée n'étant véritablement appréhendée qu'après plusieurs exercices de confrontation collective avec la grille d'analyse. Au fil de l'expérience, les entretiens ont donc tendance à devenir plus riches, chacun construisant au fil du temps la stratégie d'entretien et de relance la plus efficace pour permettre à la personne de décrire son travail, en se plaçant donc dans une posture inhabituelle, puisqu'il s'agit de passer du "faire" au dire ce qu'on fait, pourquoi on le fait et comment on le fait.

L'activité est ensuite analysée, non selon un découpage fonctionnel ou académique, mais selon l'enchaînement logique suivi dans le travail. La description des *démarches de travail* ne se borne pas à noter les *actions clés*. Les données prises en compte pour agir et le *sens productif* donné à l'activité sont soigneusement identifiés. L'analyse permet de dégager une *chaîne d'activités* où chaque bloc d'activités poursuit une *finalité intermédiaire* déterminée. Ce regroupement a un sens productif pour celui qui travaille et chaque bloc d'activité va se greffer sur une séquence déterminée du processus productif de l'entreprise.

(8)
Cette manière d'observer le travail est très efficace pour mettre en évidence les défaillances ou les incohérences d'une organisation.

La richesse des matériaux recueillis *via* les entretiens et les notions utilisées va permettre de bien dégager la *complexité* de l'emploi, bien loin de l'image réductrice de la plupart des référentiels d'activité, en mettant en lumière l'importance du sens de l'acte de travail et des *données prises* en compte dans la manière de conduire ses démarches de travail⁽⁸⁾. Ces démarches permettent de dégager la *spécificité* de l'emploi, là où la plupart des référentiels tendent à décrire des activités ou des compétences de manière analogue pour métiers différents, et des niveaux de technicité et de responsabilité également très différents, ce qui laisse perplexes quant aux usages possibles.

On perçoit ici que les notions utilisées fonctionnent comme des éléments de structure dans la manière de rendre compte de la réalité du travail et des emplois dans une organisation donnée. Ce sont ces notions structurelles qui permettent de vérifier que des emplois différents, dans des entreprises différentes, poursuivent le même *rôle socioproductif*, parce qu'ils ont la même *finalité globale* (synthèse des finalités intermédiaires), la même *contribution spécifique* et la même position d'interface relativement aux autres intervenants sur un même type de processus productif.

Ces notions permettent d'observer le travail depuis une phase de cadrage initial permettant de comprendre l'environnement socioprofessionnel du secteur, le type d'entreprise, les

dynamiques d'évolution susceptibles d'avoir des impacts sur les emplois... jusqu'au niveau le plus fin du travail en acte. Cette articulation des différents niveaux autorise un jeu de focales et donne une cohérence, depuis l'analyse jusqu'aux regroupements opérés entre différents emplois et différentes situations.

Sur le plan descriptif, un des résultats remarquables des fiches REM et REC est la mise en évidence d'aspects souvent sous-estimés dans les activités et les compétences, alors qu'ils sont essentiels à la qualité des prestations, comme les aspects relatifs à l'hygiène, à la sécurité, à la dimension relationnelle de l'activité ou encore, pour les emplois d'encadrement, depuis le n + 1 jusqu'à l'employeur, les aspects relatifs à la dimension managériale, y compris au plan de la formation professionnelle. Si les employeurs disposent désormais de références précises pour établir des profils de poste et évaluer leurs personnels, ceux-ci disposent également de références pour exiger de leurs managers qu'ils soient à la hauteur de leurs responsabilités !

LA NÉCESSITÉ D'UNE DÉMARCHE VOLONTARISTE

Cette expérience marocaine, forte enrichissante, nous a souvent remémoré certaines réalités bien françaises auxquelles nous étions confrontés au début des années 1980. À cette époque, le tissu économique touristique comprenait une multitude de très petites entreprises assurant les prestations locales, mais dans un marché déjà dominé par de gros opérateurs drainant la clientèle et donnant le ton quant aux produits vendus. La concurrence aidant, la préoccupation de la qualité a fait son apparition, suivie de celle portant sur la qualification et la professionnalisation des intervenants.

Le Maroc se trouve aujourd'hui dans cette situation, avec des atouts et des handicaps spécifiques. Comme en France à l'époque, les responsables professionnels marocains se heurtent à la difficulté des acteurs locaux à envisager les travailleurs comme une ressource, et non seulement un coût, et la formation comme un investissement, et non seulement une obligation sociale, voire fiscale.

Cette difficulté n'a pas empêché les responsables marocains d'inscrire clairement leur volonté de connaissance des emplois dans une vision prospective, afin de mettre l'accent sur les formes d'emploi qui tendent à se développer et les compétences correspondantes. Cette ambition est souvent partagée, sur le principe, par les employeurs et les gestionnaires des ressources humaines "éclairés", quel que soit le côté de la Méditerranée où l'on se trouve, et quel que soit le secteur d'activité.

Mais cette bonne intention ne suffit pas, tant il est difficile de changer son niveau habituel de réflexion sur les emplois et, plus encore, sa manière habituelle de "voir" les emplois. Une récente intervention dans un groupe industriel de haute technologie s'interrogeant sur les espaces de mobilité interne et externe de ses salariés nous a permis de vérifier une fois de plus cette difficulté. C'est pourquoi le dialogue entre les "experts", les employeurs et les partenaires sociaux sur les questions de "maille", sur la différence entre le travail prescrit et le travail réel, sur ce qui rassemble et ce qui distingue les emplois, sur la diversité que contient, malgré sa spécificité, l'emploi métier et, plus généralement, sur les notions utilisées pour décrire et analyser les emplois, est indispensable pour bien engager une GPEC. ○