

## « Analyse des activités d'un poste de travail et référentiel d'activités »



### De quoi s'agit-il ?<sup>1</sup>

Il s'agit de **recueillir des données** relatives au poste de travail qui devront être fidèles au poste en retraçant la réalité des faits.

Il s'agit de mettre l'accent sur une **description la plus réelle** possible des activités.

Ces données sont ensuite analysées en vue d'élaborer les **référentiels d'activités**.

**Les activités** correspondent à « l'ensemble des actions mises en œuvre pour atteindre un objectif, une finalité... »

**Le référentiel d'activités** est le répertoire des activités du poste de travail. Il est une photographie des activités du poste, c'est l'outil de référence pour la création ensuite des outils d'évaluation. Il a vocation à être régulièrement réactualisé en fonction d'évolutions éventuelles (organisationnelles, technologiques, ...). Il se focalise sur des situations ou des postes particuliers et il sera dépendant du contexte de travail.

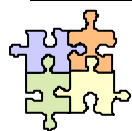
Dans notre cadre, le référentiel d'activités devra fournir **une description des activités du poste à partir de la situation observée**.

#### Point de vigilance :

Il est important de bien rester sur l'angle « poste de travail » :

*Quelles sont les activités du poste mises en œuvre (à partir de ce que la personne fait) ?*

On a besoin de savoir ce que la personne fait pour lister les activités du poste, mais cela n'est pas suffisant, certaines activités ne sont peut-être pas mises en œuvre pour diverses raisons (manque de compétences, organisation à remettre en question...) alors qu'elles le devraient. La qualité du questionnement prend alors une grande importance pour aller chercher ce type d'information.



### Démarche de mise en œuvre...

#### Etape 1 - Mobilisation de l'équipe technique au sein de la SIAE :

**Les encadrants techniques** sont les personnes ressources pour obtenir des informations sur les postes de travail. Ils ont la responsabilité du bon fonctionnement des activités du poste au regard des objectifs de travail qu'ils ont fixés (seuls ou en lien avec la Direction). Il n'est pas possible dans ce cadre de passer outre leurs connaissances et compétences techniques.

**Les salariés en insertion concernés par le poste** pourront être intégrés aux travaux dans le cadre notamment d'entretiens qui pourraient être menés par des personnes autres que leurs encadrants techniques (cf. Etape 3 de cette fiche technique). Les données recueillies pourront être affinées à travers des éléments du vécu ou de l'expérience de la personne au poste.

**Un référent** est chargé du recueil de données et de l'animation des travaux. Il ne doit pas être l'encadrant technique concerné par le poste ; son implication dans le fonctionnement du poste pourrait l'amener à manquer d'objectivité.

<sup>1</sup> Réf. : Outil n°1 « Lexique » - Fiche pratique n°1

## Etape 2 – Observation du poste de travail sur site

Cette étape permet tout simplement de se rendre compte sur le terrain de ce qui se fait. Cette démarche se prépare car il ne s'agit pas de porter un simple regard, l'observation est une démarche active.

*Est-ce utile d'être accompagné ? Qui interroge t-on ? Et comment ?  
Qu'est ce que l'on regarde ?  
Combien de temps ?...*

### Prévoir un contexte favorable : des impératifs

- **Informers les salariés** de la présence sur site d'une personne venant observer les postes de travail et pouvant les interroger.
- La **présence d'un encadrant technique** responsable du poste faisant office de guide.
- Le **salarié au travail sur les postes** concernés au moment de l'observation et pouvant répondre à des questions. C'est en observant ce que la personne fait que l'on va construire peu à peu le questionnement.  
Il faut partir de ce qu'elle fait ou de ce qu'elle met en œuvre.
- Une **situation de travail « normale »**  
Aller sur site lorsque la situation de travail est « normale » et ne correspond pas à des conditions particulières de travail (à moins que cela soit un choix de départ). La situation de travail choisie doit être la plus représentative des situations du poste.
- Prévoir **une heure**.
- La **prise de notes** est essentielle, elle doit être spontanée et ne doit pas gêner les échanges. Elle reste libre à la personne d'organiser les informations selon ses pratiques, un cadre stricte peut pour certain limiter les échanges (« on renseigne une grille et on passe à côté d'informations insolites pouvant être riches de sens »).

### Prévoir ce que l'on va observer et interroger : se fixer un cadre

Il existe  *cinq axes d'observation*<sup>2</sup>, nous n'en retiendrons ici que quatre, l'axe dit « social » qui concerne l'accompagnement des personnes est abordé en **Fiche pratique n°2**.

- **Technique** : la personne fait quoi, avec quoi, comment ?
- **Relationnel**, en amont de la tâche, durant la tâche et après la tâche ? (avec qui, pour qui, conséquences sur qui, quoi ? )
- **Stratégique**, les objectifs, les finalités ? (intérêt du poste dans l'organisation du travail
- **Démographique**, particularité du public sur le poste ? (capacités, compétences, comportements/difficultés, handicap, freins...)

Les grilles de questionnement que nous vous proposons (**Outils n°10 et n°11**) permettent d'interroger les quatre axes : Il ne s'agit pas là de « remplir » les questionnaires ; ils ne sont que des supports à l'observation et aux divers questionnements... Il est important cependant de dresser au préalable les grandes lignes des champs d'investigation (**cf.Outil n°6 - Fiche pratique n°1**)

---

<sup>2</sup> Réf. : F. MINET - Méthode ADAC - cf. Eléments de méthode – 2<sup>ième</sup> Partie

### Etape 3 – Entretiens avec les encadrants et les titulaires des postes<sup>3</sup>

Les entretiens vont permettre d'avoir des éléments de détails du poste, la finalité est de faire expliciter par l'interlocuteur des éléments qui, pour lui, peuvent être de l'ordre de l'évidence. Ces éléments n'auraient pas forcément été évoqués sans la méthode d'explicitation.

■ Prévoir un RV de **2H00 environ**

■ **Préparer les entretiens** en utilisant comme base, les observations réalisées au préalable. Les activités principales ont été repérées et il s'agit là de reprendre chacune d'entre elles en faisant préciser les éléments qui n'avaient pas été explicités lors des observations.

■ Présenter les objectifs de l'entretien à savoir «recueillir des éléments de détails concernant chacune des activités du postes. »

■ On interroge le **comment** et non le pourquoi :

Le plus simple est de partir soit d'une journée de travail type soit d'une activité principale (ex : faire un mur en moellons (pierres blanches) en faisant lister les activités par ordre chronologique et les conditions de l'activité.

Ex : Faire un mur en moellons (pierres)

« ...Je prends des moellons... »...*Lesquels ? Comment les choisissez-vous ?*

« ...Ceux qui vont à l'emplacement... » *Comment savez-vous qu'ils vont aller ?.....*

« ...On m'a donné des critères » ou « à l'œil » ou « je mesure » ou « j'essaie et je recommence (essai/erreur) » ...

La compétence repérée peut être : « trier des moellons » avec des ressources de l'ordre soit du savoir théorique (connaît les critères) soit du savoir pratique (à l'œil, selon l'expérience acquise).

Il est important d'avoir à l'esprit que l'on interroge dans le but d'identifier des compétences nécessaires pour chaque activité.

(ex : comment l'activité serait expliquée à un nouvel arrivant).

■ On peut aussi interroger **les incidents critiques, les anecdotes, voire les accidents** pouvant arriver permettant ainsi de repérer les compétences requises

Ex : « ...et si on ne procède pas ainsi que se passe-t-il ? »

« Comment procèdent les personnes nouvellement embauchées ? Et ensuite ? »

« Quels postes de travail propose t-on aux nouveaux arrivants ? Pourquoi ? »

« Racontez des anecdotes... »

Les grilles de questionnement (**Outils n°10 et n°11**) sont utilisées comme support pour mener ces entretiens.

➔ **Spécificité des entretiens avec les titulaires des postes** : ils permettent d'avoir des éléments du vécu à travers des anecdotes en faisant évoquer les principales difficultés ou points sensibles de l'activité, on interroge aussi le système de relation avec l'ensemble de l'organisation.

➔ **Précision de la consigne au titulaire du poste** : Il est important de rappeler l'objectif de l'entretien en précisant qu'il n'est pas de repérer ses compétences à lui mais bien celles qui sont nécessaires au poste.

---

<sup>3</sup> réf : P.VERMERSCH « Entretien d'explicitation » - cf. Eléments de méthode – 2<sup>ième</sup> Partie

#### Etape 4 – Description des activités par écrit<sup>4</sup>

Les informations recueillies permettent de découper les activités des postes selon trois niveaux de lecture en référence avec la méthode ETED du CEREQ (cf. outil n°12) :

Cette démarche rigoureuse et méthodique oblige à recenser toutes les données utiles de l'activité (Cf. Etapes précédentes 2 et 3). Elle oblige à aller dans le détail de la description pour ensuite revenir à un niveau plus large dans le référentiel d'activités par exemple.

Ce détail réalisé permettra plus facilement ensuite de repérer les compétences, qualités... Cela permettra aussi de trouver les indicateurs pour les évaluations.

→ *Il tient compte de... En... Pour...*

Exemple : « *Il tient compte des consignes de l'encadrant, en chargeant le véhicule pour charger le matériel adapté* »

##### - « **Il tient compte de** » :

Ce niveau correspond au moment de préparation de l'action, avec les différentes informations prises en compte. On s'interroge sur les connaissances nécessaires à l'action, les informations écrites, visuelles, orales à avoir.

Ces éléments sont traduits par des verbes tels que : *Connaître, Reconnaître, Repérer, Prendre connaissance, Tenir compte de...*

##### - « **En** » :

C'est l'étape de réalisation de l'action avec les différents actes accomplis. On définit chronologiquement des actions élémentaires relatives à chaque activité spécifique selon un niveau de détail. On obtient ce niveau en considérant les objectifs du poste, les activités significatives dans le poste.

Ces éléments sont traduits par des verbes tels que : *Inventorier, Vérifier, Mesurer, Porter, Lire, Charger...*

##### - « **Pour** » :

C'est la phase d'évaluation de l'action avec les différents critères ou indicateurs attendus (« Dans quelles finalités, »). On identifie les objectifs de l'action qui concernent le respect de règles, le respect de normes, l'économie d'effort, de moyen et de temps. Ils déterminent le résultat attendu (qualitatif et/ou quantitatif).

Ces éléments sont traduits par des verbes tels que : *Respecter, Economiser, Limiter, Eviter, Veiller, Faciliter, Assurer, Entretenir.*

#### Etape 5 – Elaboration du référentiel d'activités

Le référentiel ne peut être exhaustif car il serait trop complexe. Il s'attache essentiellement aux éléments les plus fondamentaux : ceux qui sont caractéristiques et porteurs de sens.

Le descriptif des activités (Etape 4) à partir des données recueillies dans le cadre des observations et entretiens avec les encadrants (référént du poste) et les titulaires du poste sont recensées et organisées selon un niveau de détail défini.

Ces informations sont de plusieurs niveaux de détails et la difficulté ici est de trouver le niveau le plus significatif permettant de rester fidèle au poste.

On peut retenir deux niveaux :

1 – **Les activités principales** : elles définissent le plus souvent les grandes phases dans le déroulement du travail au poste.

2 – **Les activités spécifiques** : elles sont les composantes de l'activité principale en définissant les étapes de chacune des phases.

<sup>4</sup> Réf. Méthode ETED du CEREQ - cf. Eléments de méthode – 2<sup>ième</sup> Partie

**Exemple :**

Activité principale : PREPARATION DE CHANTIER

Activités spécifiques (étapes de l'activité principale) :

- 1 – Chargement et déchargement du matériel
- 2 – Réalisation du périmètre de sécurité et des vestiaires
- 3 – Réalisation des fondations
- 4 – Fabrication des armatures
- 5 – Fabrication du béton
- 6 - Coffrage de petits ouvrages
- 7 - Nettoyage du matériel

L'élaboration du référentiel d'activités nécessite un « feed-back » entre les deux niveaux de descriptif ; ces « allers/retours » produits par la réflexion permettent la construction du référentiel : une activité définie comme principale à un moment donné peut changer de niveau selon la reformulation d'une autre...

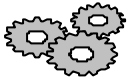
**Il n'y a pas de « bonnes activités » identifiées, l'important est de rester sur une même logique de niveau pour chacune d'entre elles.**

Il est important de faire apparaître les activités périphériques. On entend par activités périphériques les activités qui ne sont pas « cœur du métier » :

Ex : Le balayage est une activité périphérique quand l'activité cœur est la « couture »  
Le balayage est une activité cœur quand le poste est Entretien de locaux

Le référentiel n'est pas figé et il peut être modifié, complété selon les objectifs d'utilisation.

On peut éviter dans le référentiel d'entrer dans un troisième niveau qui risque de s'apparenter parfois à la tâche mais ceci n'est cependant pas une règle et on peut faire le choix de détailler davantage en utilisant pourquoi pas le descriptif d'activités (Étape 4) comme référentiel.



### **Outils** (ci-joints à cette fiche pratique)

Outil n°10 : Grille de questionnement/encadrant technique

Outil n°11 : Grille de questionnement/titulaire du poste

Outil n°12 : Grille de descriptif des activités

Outil n°6 : Éléments de questionnement du poste de travail (cf. Fiche pratique n°1)

### **Exemples de productions formalisées** (Cf. 3<sup>ème</sup> partie : Observatoire d'outils)

Descriptif des activités poste Tonte (Ex Outil n°6)

Descriptif des activités poste Confection de costumes (Ex Outil n°7)

Descriptif des activités poste Magasinage/démantèlement (Ex Outil n°8)

Référentiel des activités poste Tonte (Ex Outil n°9)

Référentiel des activités poste Confection de costumes (Ex Outil n°10)

Référentiel des activités poste Magasinage/démantèlement (Ex Outil n°11)

### **Exemples d'impacts de la réalisation des référentiels d'activités**

- Amorcer une réflexion sur la valorisation de certains postes de travail les uns par rapport aux autres en répartissant autrement les activités.
- Repérage des postes selon la « complexité » des activités et renforcement d'un parcours formatif en interne par le passage d'un poste à un autre.
- Connaissance et reconnaissance des postes en interne.
- Modification de la fiche de poste en ce qui concerne les activités exercées et construction des articulations entre les postes.

**GRILLE D'ENTRETIEN/ENCADRANT TECHNIQUE**

Date de l'entretien :

1 - Intitulé de votre poste :

2 - Ancienneté dans cette entreprise :

au poste :

3 - Autres postes occupés dans cette entreprise :

4 - Autres postes occupés avant :

5 - Formation(s) de base :

## POSTE ACTUEL de responsable...

### ACTIVITES et ORGANISATION

6 - Missions principales

7 - Descriptif des activités

8 - Etapes de réalisation de votre travail, organisation de votre journée de travail

### RELATIONS

9 - Nature des relations avec les subordonnés

- *professionnelles*
- *organisationnelles*
- *fonctionnelles*
- *directionnelles*

10 - Place de votre poste dans l'organisation – autres relations

*Organigramme*

### LIMITES ET DIFFICULTES

11 - Quelles sont les limites de votre poste ?

12 - Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

Quels seraient vos besoins en formation ?

13 - Comment les surmontez-vous ?

### DYSFONCTIONNEMENTS

14 - Quels sont les dysfonctionnements du poste ou de la structure ?

### SATISFACTIONS

## LES POSTES D'INSERTION

<b>IDENTIFICATION</b>
15 - Nomination et nombre de personnes par poste
<b>HISTORIQUE</b>
16 - Circonstance de création
17 - Les changements, les raisons ou stratégies des changements
<b>PLACE DES POSTES DANS L'ORGANISATION</b>
18 - Organigramme de la structure
19 - Organisation du travail et schéma de production
20 - La contribution économique (place dans la production)

## LE POSTE DE \_\_\_\_\_

### ACTIVITE et ORGANISATION

21 - Les missions

22 - Les activités, en quoi consiste le travail ?

23 - Les étapes de réalisation du travail, organisation d'une journée de travail

### MOYENS

24 - Matériels, outils, et matériaux

25 - Techniques utilisées

### RELATIONS (autonomie et contrôle)

26 - Les relations ? De quel ordre sont-elles ?

La place du poste dans l'organisation du travail ?

Contrôle, comment, fréquence ?

### EVALUATION

27 - Comment est évalué le travail ? (entretien, observation ...)

Quels outils ?

28 - Quels sont les critères de réussite ? Les indicateurs ?

### LIMITES et DIFFICULTES

29 - Quelles sont les difficultés du poste ?

30 - Comment les surmonter ?

### DYSFONCTIONNEMENTS

31 - Quels sont les dysfonctionnements du poste ou de la structure ?

## **ERREURS, INCIDENTS, ACCIDENTS**

32 - Quels sont les erreurs ou incidents qui pourraient arriver ?

33 - Comment savez-vous qu'une erreur est commise ?

34 - Comment faire pour limiter les erreurs ?

## **RESPONSABILITES (individuelles et collectives)**

35 - Qu'est-ce qui est le plus important dans le travail, à ce poste ?

*Responsabilité*

*Erreurs, Sécurité du travail individuelle et collective, accidents*

## **EXIGENCES**

36 - Quelles sont les exigences (les qualités à avoir pour occuper ce poste ou au contraire les freins à éviter) ?

## **FORMATIONS**

37 - Les titulaires du poste ont-ils des lacunes?

Quelles sont-elles ?

Selon vous

Selon le titulaire du poste

38 - Quels seraient les besoins en formation ?

## **EVOLUTION PROFESSIONNELLE**

39 - Quelles sont les évolutions de ce poste selon vous ? en interne ? en externe ?

40 - En externe, quels autres emplois les titulaires pourraient-ils occuper ? Pourquoi ?

41 - Dans quelles entreprises locales ?

**GRILLE D'ENTRETIEN/TITULAIRE DU POSTE**

Date de l'entretien :

1 - Intitulé de votre poste :

2 - Ancienneté dans cette entreprise :

au poste :

3 - Autres postes occupés dans cette entreprise :

4 - Autres postes occupés avant :

5 - Formation(s) de base :

## **ACTIVITE et ORGANISATION**

6 - Quelles sont vos activités, en quoi consiste votre travail ? (activités dominantes, occasionnelles, périphériques)

7 - Quelles sont les étapes de réalisation de votre travail ?

8 - Comment s'organise votre journée de travail ?

## **MATERIEL ET AUTRES**

9 - Quels matériels, outils, et matériaux utilisez-vous ?

10 - Quelles sont les techniques que vous utilisez ?

## **RELATIONS (autonomie et contrôle)**

11 - Avec qui avez-vous des relations ? De quel ordre sont-elles ?

12 - Quelle est la place de votre poste dans l'organisation du travail ?

## **LIMITES et DIFFICULTES**

13 - Quelles sont les limites de votre poste de travail ?  
Où commence et où s'arrête votre activité ?

14 - Comment connaissez-vous ces limites ?

15 - Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

16 - Comment les surmontez-vous ?

## **DYSFONCTIONNEMENTS**

17 - Quels sont les dysfonctionnements du poste ou de la structure ?

## **RESPONSABILITES (individuelles et collectives)**

18 - Qu'est ce qui est le plus important dans votre travail ?

19 - A quoi faites-vous le plus attention ?

## **ERREURS, INCIDENTS, ACCIDENTS**

20 - Quels sont les erreurs ou incidents qui pourraient arriver ?

21 - Comment savez-vous que vous avez fait une erreur ou qu'un incident vient de se produire ?

22 - Comment faire pour limiter les erreurs ?

## **EXIGENCES**

23 - Quelles sont les exigences, les qualités à avoir pour occuper ce poste ?

## **EVALUATION**

24 - Qui contrôle votre travail ? Quelle fréquence ?

25 - Comment est évalué votre travail ? (entretien, observation ...)  
Avec quels outils ?

26 - Comment savez-vous que votre travail est correct ? Ou incorrect ?  
Quels sont les critères de réussite ? Les indicateurs ?

27 - Donnez des anecdotes :

## FORMATIONS

28 - Quelles sont vos lacunes au poste ?

Selon vous

Selon votre hiérarchie

29 - Quels seraient vos besoins en formation ?

## EVOLUTION PROFESSIONNELLE

30 - Quelles sont les évolutions de ce métier selon vous ?

31 - Qu'est ce que vous pourriez avoir comme autre emploi après cette expérience ?

32 - Vers quelles activités aimeriez-vous vous orienter ? Vers quelles entreprises ?

**Descriptif des activités**

<p><b>NOM DE L'ACTIVITE</b></p>	<p><b>Il tient compte de...</b>  <i>(Il ou elle est particulièrement attentif(ve) à...)</i>                      Données prises en comptes</p>	<p><b>En...</b>  <i>(lorsqu'il ou elle mène des actions...)</i>                      Actions élémentaires significatives</p>	<p><b>Pour... Afin de...</b>  <i>(Dans quel but, ce que la personne vise...)</i>                      Finalité intermédiaire</p>