



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE  
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

## Réunion plénière du conseil d'orientation de l'observatoire de l'emploi public

### *Dossier n° 5* *La démarche métier dans la fonction publique de l'Etat*

21 janvier 2005

**DGAFP**  
Direction Générale de  
l'Administration et de la  
Fonction Publique



## Sommaire

1.	Pourquoi doit-on engager une démarche métier interministérielle dans la FPE? .....	5
1.1	Quels sont les enjeux d'une démarche métier au sein de la FPE?.....	5
1.2	Les répertoires ministériels existants sont hétérogènes .....	6
1.3	Quels pourraient être les objectifs opérationnels de la démarche « métier » pour la FPE? .....	7
2.	Que nous apprennent les démarches métier déjà engagées ? .....	9
2.1.	L'objectif principal poursuivi par une démarche métier détermine le choix de la méthodologie .....	9
2.2	Quelles sont les composantes d'une méthodologie relative à une démarche métier ? ...	10
2.2.1	Peut-on concilier la démarche ascendante (bottom up) et la démarche descendante (top down)? .....	10
2.2.2	Comment doit-on choisir et définir les concepts d'une démarche métier? .....	12
2.2.3	Combien de niveaux doit-on choisir pour l'arborescence du répertoire ? .....	15
3.	Comment conduire la démarche métier pour la FPE en 2005 ?.....	17
3.1	Une méthode de travail adaptée au caractère interministériel de la démarche.....	17
3.2	Un calendrier prévisionnel qui traduit la nécessité d'avancer vite sur ce sujet.....	18
	Conclusion .....	18



## **La démarche métier dans la fonction publique de l'État**

La séparation du grade et de l'emploi est un des principes de la fonction publique de carrière. Cette séparation permet de concilier la gestion des carrières des agents et le principe de la mutabilité des services publics. L'adaptation des emplois, qui découle de ce principe, peut aller jusqu'à la suppression d'emploi comme le prévoit le statut général de la fonction publique, sans toutefois mettre en cause la garantie de l'emploi puisqu'une nouvelle affectation doit être proposée au fonctionnaire.

Articuler la carrière des fonctionnaires aux besoins en emplois des services publics nécessite, comme l'a montré la journée d'étude du 26 mars 2003, une gestion dynamique des mobilités et de la formation. À cette fin, l'analyse fonctionnelle -qui doit permettre de mieux cerner le contenu des emplois et l'ensemble des savoirs mis en œuvre- est nécessaire, c'est ce que l'on appelle « l'approche métier » ou « la démarche métier ».

C'est une des raisons qui explique que les répertoires des métiers dans les trois fonctions publiques sont relativement nombreux.

### **1. Pourquoi doit-on engager une démarche métier interministérielle dans la FPE ?**

Alors que la conduite d'une démarche « métier » est stratégique pour définir les besoins en compétences de l'État employeur, force est toutefois de constater que la réponse apportée par les répertoires ministériels est insuffisante et manque de cohérence interministérielle.

#### **1.1 Quels sont les enjeux d'une démarche métier au sein de la FPE ?**

La démarche métier au sein de la FPE doit être considérée avant tout comme un outil de connaissance qui permet de rendre les emplois de l'administration plus lisibles. Cette lisibilité est aujourd'hui nécessaire :

- pour assurer une meilleure transparence à l'égard des citoyens sur ce « que font les agents de l'État », mais aussi pour une meilleure valorisation du travail effectué par ces derniers. Elle est donc essentielle pour faire évoluer l'image de la fonction publique ;
- pour rendre les besoins en compétences de l'État plus lisibles par le marché du travail. L'État employeur doit envoyer -dans un contexte de concurrence accrue avec le secteur privé- des

indications à l'appareil de formation sur ses besoins pour que les viviers de compétence soient au rendez vous du recrutement. Mais il doit aussi en tant que garant de l'intérêt général, veiller à ne pas pénaliser les entreprises. À cet effet, il est nécessaire que l'État calibre bien ses recrutements en nombre mais aussi en qualification en fonction de ses réels besoins ;

- pour favoriser une gestion dynamique des ressources humaines (GRH) :
  - en ajoutant une dimension qualitative à l'expression des besoins en personnel ;
  - en identifiant les emplois qui peuvent être communs à d'autres ou à l'ensemble des ministères.

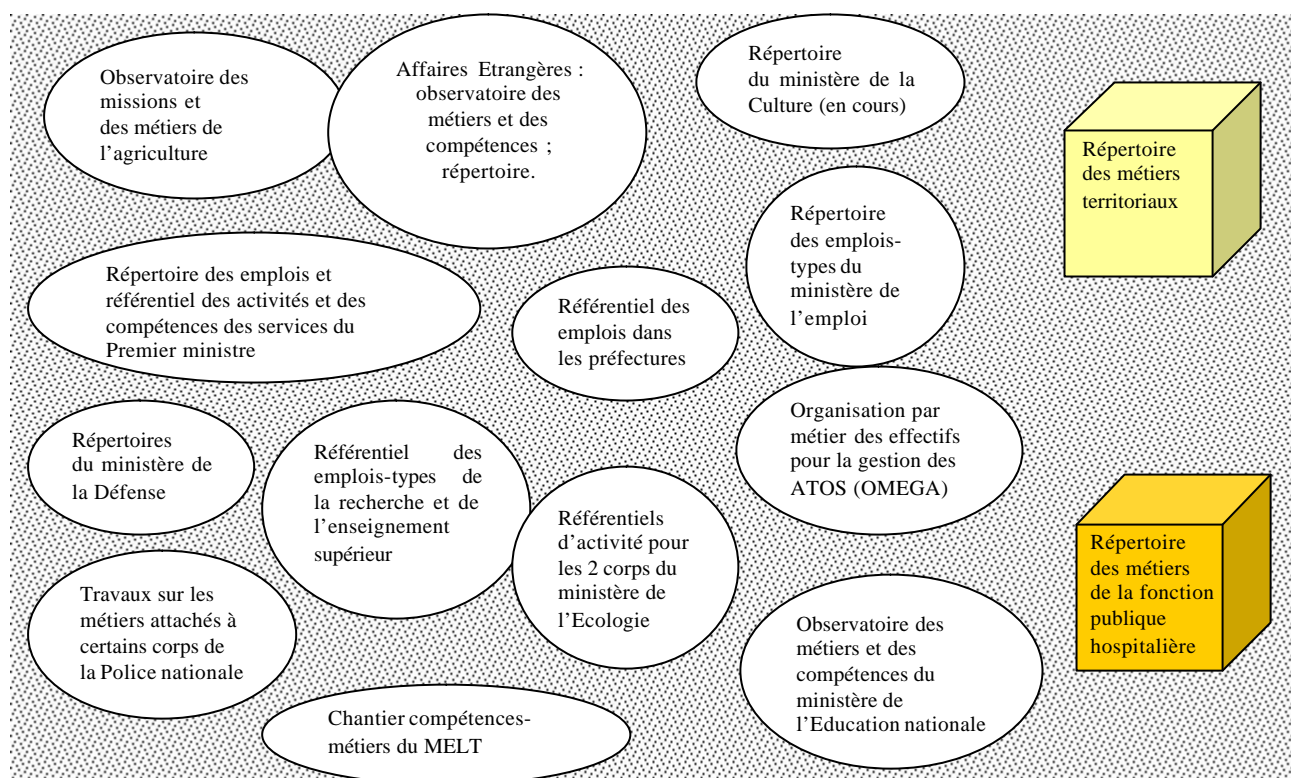
La GRH ainsi enrichie permet de mieux piloter les ressources humaines pour atteindre les objectifs des politiques publiques. Mieux piloter en objectivant les besoins en personnel et en compétences associées et en partageant avec d'autres ministères des problématiques communes. Les modes et les stratégies de recrutement mais également la formation (initiale et continue) pourraient ainsi plus exactement correspondre à l'expression des besoins devenue plus précise et être davantage mutualisés (éventuellement dans un cadre régional) dans un souci de plus grande efficacité. En outre, ces informations permettent de construire des parcours de carrière plus riches et de nouveaux espaces de mobilité pour les agents.

Cette dimension qualitative de la GRH constitue un des éléments essentiels de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

## **1.2 Les répertoires ministériels existants sont hétérogènes**

Certains ministères ont déjà élaboré des répertoires des métiers ou des emplois-types (cf. état des lieux ci-dessous) permettant notamment de déterminer les compétences requises pour l'exercice de leurs missions. Ces répertoires ont été exploités par exemple pour rénover la formation initiale et continue de leur personnel.

## État des lieux : les répertoires des métiers de la fonction publique



Ces répertoires peuvent toutefois devenir des obstacles à la mobilité ajoutant aux corps des spécificités « métiers », d'autant qu'ils n'ont généralement pas utilisé la même définition des concepts d'emploi, d'emploi-type, de métier et de famille professionnelle ou encore de vivier de compétences.

Cette hétérogénéité des concepts, et donc des répertoires, ne permet pas de répondre au niveau de l'État aux enjeux collectifs de transparence de l'emploi public et de gestion des ressources humaines.

### 1.3 Quels pourraient être les objectifs opérationnels de la démarche « métier » pour la FPE ?

Il faut tout d'abord préciser que l'échelon interministériel n'a pas vocation à se substituer aux ministères dans l'élaboration de leurs répertoires métiers, il est cependant souhaitable qu'il veille :

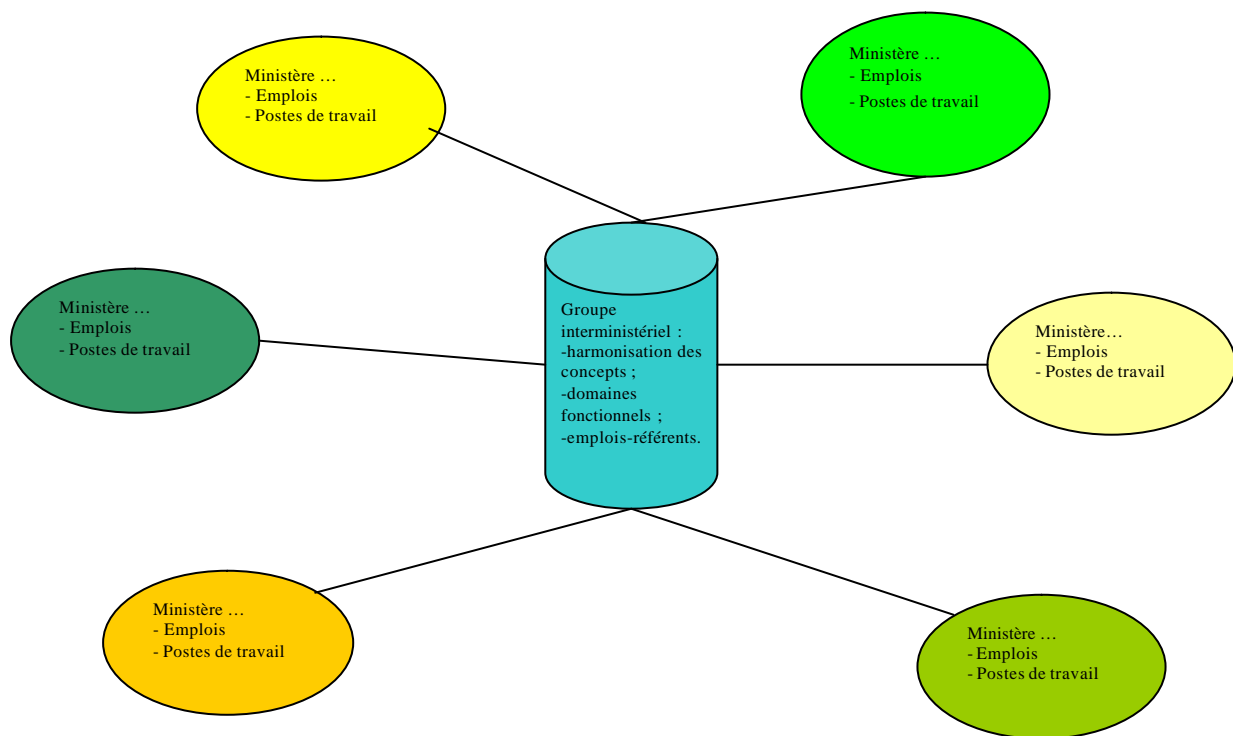
- à harmoniser les référentiels ;
- à faire ressortir des « emplois-référents » (cette notion est volontairement distincte des notions utilisées jusqu'à présent par les ministères) communs à l'ensemble des ministères.

Il s'agit donc d'améliorer la connaissance des emplois de l'État en structurant le travail des ministères dans un cadre interministériel comme le montre le schéma cible ci-dessous.

À cette fin, la démarche métier pourrait poursuivre les objectifs opérationnels suivants :

- définir les concepts utilisés par les ministères et en particulier ceux de domaine fonctionnel, famille professionnelle, d'emploi-type, d'emploi et de poste de travail ;
- choisir l'arborescence et les concepts qui seront utilisés pour la démarche ;
- définir les domaines fonctionnels de l'État ;
- dégager les emplois-référents par domaine fonctionnel.

*Le répertoire interministériel des métiers : schéma cible*



## 2. Que nous apprennent les démarches métier déjà engagées ?

Trop souvent, les répertoires des métiers sont évalués sans avoir été analysés. Or seule l'analyse permet de comprendre comment ont été construits les répertoires et quels objectifs prioritaires sont poursuivis.

### 2.1. L'objectif principal poursuivi par une démarche métier détermine le choix de la méthodologie

L'expérience montre que différentes méthodologies peuvent être mises en œuvre et que c'est **l'objectif principal** poursuivi par une démarche métier qui détermine le choix d'une méthodologie.

En effet, même si : « *toutes les démarches entreprises ont généralement les mêmes trois finalités – information sur l'emploi et les métiers ; gestion des emplois et des compétences ; formation des individus et des collectifs de travail – elles utilisent un éventail de méthodes (groupes-métiers, entretiens, observations en situation de travail...) dont les outils (répertoire, carte des emplois, référentiels, profils de compétences...) varient en fonction des finalités et des contextes* » (guide méthodologique du CNFPT sur les référentiels d'emploi – activités – compétences, juin 2001).

Ainsi, un **objectif statutaire** se traduira par une méthode privilégiant la description détaillée des tâches d'un corps particulier. Par exemple, le référentiel des métiers des commissaires de police (1995), qui avait pour objectif de préparer les statuts des nouveaux corps définis dans la loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité, a utilisé une démarche par entretiens. L'observation directe des commissaires de police a fait ressortir à un niveau infra corps les cinq emplois-types suivants :

- Commissaire de sûreté générale
- Commissaire d'investigations et de procédures
- Commissaire d'information et de renseignement
- Commissaire directeur de service
- Commissaire en soutien.

L'objectif d'une **GRH plus dynamique et opérationnelle au sein d'un secteur d'activité** implique, quant à lui, une démarche métier partagée couvrant l'ensemble du champ concerné et permettant de définir par exemple des passerelles entre les métiers. Outil au service de tous les professionnels, et visant à compléter l'approche statutaire de la gestion des ressources humaines par une approche centrée sur les emplois et les compétences, le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière a ainsi vocation à s'intégrer dans les pratiques de GRH de toutes les unités de gestion et de leurs personnels. À cette fin, son élaboration a été très participative : 300 réunions et plus de 66 000 agents consultés. Quatre étapes ont été identifiées (cf. présentation détaillée de la démarche retenue dans la partie GPEEC hospitalière) : construction de l'arborescence, identification et classement des métiers à l'intérieur de cette arborescence ; description des métiers (activités, compétences, passerelles avec d'autres métiers, facteurs d'évolution...) ; contrôle qualité, à la fois juridique, de contenu et d'opérationnalité ; et enfin

communication et diffusion. La démarche retenue a cherché à concilier une démarche descendante (définition de l'arborescence et description des métiers avec la participation des membres de l'Observatoire des emplois et des métiers de la FPH) et une démarche ascendante (contrôle qualité de contenu et d'opérationnalité avec le concours de 80 établissements).

Si l'objectif principal est d'*améliorer le lien emploi formation*, l'exhaustivité peut ne pas être recherchée au départ et l'approche se centre dans un premier temps sur l'impact des évolutions socio-économiques sur l'activité des agents et leurs besoins en formation. C'est l'orientation qu'a notamment retenue le CNFPT, établissement public chargé de la formation et de la professionnalisation de l'ensemble des personnels des collectivités locales, pour l'actualisation du répertoire des métiers de la fonction publique territoriale : dans un premier temps, des «dossiers sectoriels » ont permis de mettre à plat la problématique emploi-formation avec une prospective à 3/ 4 ans et d'établir une première photographie des différents emplois-types des collectivités territoriales. Ce premier travail s'est essentiellement appuyé sur les connaissances de terrain des responsables de formation du CNFPT et de comités d'experts. Ce n'est que dans un deuxième temps que des référentiels d'emploi-activités-compétences ont été élaborés avec l'appui de personnels. Ceux-ci l'ont été comme le précise le CNFPT dans le cadre « d'une démarche prospective et d'un questionnement dynamique de la relation emploi-formation, à travers le recensement et l'analyse des activités constitutives des emplois, les compétences requises en situations de travail, et les capacités à développer par les agents et les collectivités »<sup>1</sup>. Dans sa présentation simplifiée (cf. site du CNFPT), le répertoire des métiers de la FPT constitue plutôt un cadre d'analyse, qu'un outil opérationnel de GRH.

**La réflexion sur les métiers de la FPE devra donc très vite identifier l'objectif principal poursuivi et distinguer pour l'État ce qui relève de la responsabilité d'une GRH « groupe » interministérielle, de la responsabilité d'une GRH « métier » ministérielle et d'une GRH opérationnelle déclinée au plus près du terrain. Dans cette perspective, on pourra notamment se demander si l'enjeu principal de la démarche métier pour la GRH « groupe » n'est pas d'avoir une lecture partagée des emplois de l'État à un niveau agrégé afin de nourrir sa réflexion stratégique.**

## **2.2 Quelles sont les composantes d'une méthodologie relative à une démarche métier ?**

Choisir une méthodologie relative à une démarche métier c'est décider de la façon dont le projet sera conduit (démarche ascendante ou descendante), des concepts qui seront utilisés et du nombre de niveaux de l'arborescence.

### **2.2.1 Peut-on concilier la démarche ascendante (bottom up) et la démarche descendante (top down) ?**

La démarche ascendante permet à partir de la description des tâches et par regroupements successifs de construire un répertoire des métiers qui doit refléter assez fidèlement la réalité vécue par les agents. La démarche descendante permet de décliner les emplois à partir des finalités.

<sup>1</sup> Référentiels d'emploi-activités-compétences, Guide méthodologique, Juin 2001 CNFPT.

Comme le relève Gilles Jeannot<sup>2</sup>, « la première démarche légitime une approche professionnelle de l'action administrative qui reconnaît une certaine autonomie aux professionnels dans la définition des métiers...la seconde légitime les agents plus par les tâches qui leur sont confiées que par leurs savoir faire et leur appartenance éventuelle à un collectif de métier. Elle semble plus correspondre à la fonction publique d'État ».

Pour la FPE, une démarche descendante semble en effet plus appropriée qu'une démarche ascendante pour deux raisons :

- elle permet de décrire les emplois en tenant compte des finalités, et notamment des missions de l'État ;
- elle peut révéler plus facilement des fonctions émergentes ou qui deviennent importantes (fonction d'accueil des usagers, par exemple) en raison de l'évolution des services publics.

Il est à noter qu'une telle démarche est d'ailleurs celle qui a été mise en oeuvre par le ministère de l'Intérieur pour son référentiel des emplois de préfecture avec une arborescence mission/ sous mission/ emploi (ex : mission : relation avec les collectivités territoriales et leurs établissements ; sous mission : contrôle de légalité –conseil aux collectivités territoriales et à leurs établissements ; emploi : chargé des contrôles des actes : urbanisme).

Une démarche descendante doit néanmoins être enrichie d'informations décrivant les situations réelles de travail. À cet égard, la méthodologie d'analyse mise en oeuvre pour le répertoire des métiers de la FPT est intéressante. Elle se fonde en effet -pour chaque famille professionnelle- sur l'approche croisée de trois méthodes :

- une analyse documentaire relative à l'emploi et à l'organisation ;
- l'animation de groupes métiers, impliquant le niveau de l'agent et de l'encadrant ainsi que des gestionnaires territoriaux de l'emploi ;
- la conduite d'entretiens auprès d'échantillons représentatifs d'agents du secteur, notamment dans le cas de métiers émergents.

Pour la FPE, il ne peut être question de lancer un travail d'analyse à partir d'entretiens visant à décrire de façon exhaustive l'ensemble des situations de travail : le champ est bien trop large. Aussi, faudra-t-il vraisemblablement exploiter les informations déjà collectées pour les répertoires ministériels existants et compléter ce travail par des entretiens ciblés.

**Une démarche descendante permettra d'obtenir une vision plus globale des métiers de la fonction publique de l'État en les définissant par rapport aux missions de l'État et non seulement par rapport aux savoirs faire mis en oeuvre. Des informations remontantes seront néanmoins nécessaires pour délimiter les contours et les contenus des emplois dégagés.**

---

<sup>2</sup> Étude en cours sur la terminologie des métiers de la fonction publique : note sur la comparaison des termes employés en GPEEC.

### **2.2.2 Comment doit-on choisir et définir les concepts d'une démarche métier?**

La plupart du temps le choix des concepts est fait en analysant les autres répertoires des métiers et en s'appuyant sur les travaux des organismes comme l'ANPE, l'AFPA, l'ONISEP, le CEREQ. Dès lors, comme le montre le tableau ci-après établi par Gilles Jeannot, les répertoires choisissent les concepts dans une palette assez restreinte de termes. Ce tableau utilise une grille normative différenciant les fonctionnalités suivantes :

« Poste » : cela concerne un individu particulier dans une organisation particulière.

« Tâches » : ce qui est prescrit, ce que l'on demande à l'individu d'accomplir.

« Regroupement de positions comparables » et « Découpage des domaines » regroupent des positions estimées comparables soit par les qualités attendues des individus soit par les objets abordés.

« Qualités de la personne » : terme générique pour tout ce qui dépend directement de l'individu et qui est nécessaire pour accomplir de manière satisfaisante la tâche qui lui est demandée.

« Licence » : les conditions préalables (juridiques) autorisant l'individu à occuper un poste de travail.

	Intérieur DPFAS référentiel préfectures	Emploi solidarité DAGEM étude métiers	Emploi solidarité inspecteurs des ASS	Premier ministre répertoire des emplois 2.0 référentiel emplois	Culture	Défense Projet MORGANE	Equipement glossaire GPEEC	FP hospitalière répertoires des métiers	FP territoriale cristl liste métiers territo.	Fonction publique SIRH fiches concepts
Positions occupées par l'individu			inspecteurs des ASS	poste	référentiel emplois	poste	poste		emploi	poste
Regroupement de positions comparables	emploi (métier)	emploi emploi-type	fonction	emploi	emploi, métier	emplois, emplois types	emploi-type	métier	métier	Emploi-type
Découpage des domaines	mission sous mission	domaines-métiers	aire professionnelle domaine métier	famille professionnelle sous famille professionnelle	filière, sous filière	familles professionnelles	domaine (familles professionnelles)	domaine fonctionnel famille des métiers (sous- famille (espace évol prof)	champs (secteur activité) famille (espace évol prof)	famille ou filière
Tâches à accomplir	principales activités	finalités, missions principales activités	missions principales activités	finalités et principales missions	description des tâches	descriptif symétrique des activités		les activités du métier		activités
Qualités de la personne	prérequis (formation, profil expérience) compétences	compétences requises	compétences requises (hiérarchisées)	niveau de formation compétences hiérarchisées contexte professionnel	compétences requises	compétences hiérarchisées savoirs transvers. Spécif.	potentiel compétence/qualification	savoir faire (requis) connaissances associées	compétences techniques	compétences techniques savoirs faire associés
Environnement de travail		positionnement organisat. onnel et hiérarchique	positionnement organisat. et hiérarchique.							
Licence	caractéristiques statutaires de référence (A), corps	catégorie A, B,			corps concernés	niveau d'emploi (statutaire A B C)		formation (prérequis indispensable pour métier)	cadre statutaire : catégorie filière, cadre d'emploi	diplôme (requis pour concours)
Nombre fiches emploi-type	150	86	40	133				150	280	280
Finalité explicite	prospective	prospective aide à la mobilité reper management	prospective aide à la mobilité reper management	proactive recrutement formation entretien d'évaluation aide mobilité	aide à la mobilité	aide mobilité formation liens base de données		prospective	information externe lien emploi/cadre statutaire formation	nomenclature progriciel gestion
Remarques	La notion de métier ne se trouve que dans le bandeau supérieur de la fiche.	La grille inclut des données sur "positionnement organisationnel et hiérarchique	compétences découpées en culture prof de base techniques de domaines relationnelles et managériales.	la grille inclut des éléments de hiérarchie des postes mais peu mobilisés idem pour les données sur le contexte		Les compétences : sensibilisation Application maîtrise expertise	le terme "métier" est égal à "famille professionnelle" plus petit que "domaines" dont la liste est fixée a priori	La formation est le diplôme initial.	différentes appellations d'un même métier sont données	

Comparaison des termes employés en GPEEC à partir d'exemples de répertoires- Gilles Jeannot LATTIS ENPC

Dans ce vocabulaire réduit, plusieurs choix de termes sont possibles.

***Le premier concerne les concepts de métier et d'emploi.***

La notion de métier est ambiguë. Elle est à la fois très commune et porteuse de sens très différents. Il peut s'agir aujourd'hui de l'activité principale de l'entreprise (« recentrage sur le cœur de métier »), mais aussi -dans la continuité d'une tradition ancienne- du métier incarné par un individu ayant un ensemble de compétences (exemple type du compagnon).

Cette notion peut aussi -dans une démarche de modernisation de la GRH- constituer l'espace de mobilité. Mais cette notion conserve alors, en droite ligne avec le compagnonnage, un lien avec l'identité professionnelle. Ce lien est rappelé par la SNCF lorsqu'elle définit le métier ainsi : « le regroupement de situations de travail présentant suffisamment de proximité pour être étudiées et traitées de manière globale (activités proches, compétences de même nature) *et ayant du sens du point de vue de l'identité professionnelle* ». Or dans la fonction publique d'État, c'est le corps -parce qu'il est le cadre élémentaire de gestion des ressources humaines- qui constitue très souvent un élément fort de l'identité professionnelle<sup>3</sup>. Cette relation métier/identité professionnelle peut se traduire par une segmentation des corps en métiers, empêchant encore plus toute mobilité. Ce risque méthodologique doit être évité par la démarche métier dans la FPE.

Aussi, est-il plus opératoire de partir de concepts plus neutres. C'est la raison pour laquelle le concept d'emploi-type, proposé dès 1975 par le CEREQ (centre d'études et de recherches sur les qualifications) est fréquemment utilisé.

C'est le concept retenu par exemple par le référentiel des emplois civils du ministère de la Défense (MORGANE). Il est défini comme « un ensemble d'emplois dont *les finalités* contribuent à l'obtention d'un même résultat et dont les niveaux de responsabilité correspondent à une des catégories professionnelles de la fonction publique ». Ce lien entre la définition de l'emploi et les finalités attendues est très intéressant. Il permet en effet de faire ressortir les emplois qui sont nécessaires aux missions dévolues à une organisation administrative.

Il faut néanmoins considérer que le mot métier -parce qu'il a un sens commun- est beaucoup plus évocateur que le mot emploi-type. Il convient donc d'accepter le terme métier comme un terme de communication

***L'autre réflexion sur les concepts concerne ceux qui visent à nommer les niveaux supérieurs de regroupement.***

Encore une fois, les définitions de ces concepts ne sont guère stabilisées. Il apparaît néanmoins que la famille professionnelle est le regroupement de métiers ou d'emplois ayant une technicité et une culture socioprofessionnelle commune alors que le domaine fonctionnel décrit les métiers ou les emplois qui concourent à la même finalité.

Ainsi, dans une logique ascendante le terme de famille professionnelle est approprié alors que la logique descendante appellerait plutôt le terme de domaine fonctionnel.

<sup>3</sup> Rapport annuel de l'OEP, juin 2001

Les deux logiques pouvant être combinées, il est possible de retrouver les deux niveaux. C'est le cas ainsi du répertoire de la fonction publique hospitalière.

### **2.2.3 Combien de niveaux doit-on choisir pour l'arborescence du répertoire ?**

Le choix des concepts fait, il faut mettre en place l'arborescence et notamment préciser le nombre de niveaux.

À cette fin, il faut s'interroger sur le rôle que joue un niveau d'un répertoire. Tous les niveaux assurent une fonction de regroupement qui permet le passage d'un niveau à un autre plus agrégé. Plus l'organisation est complexe, plus il est nécessaire alors de créer des niveaux.

Mais chaque niveau, comme le montre l'exemple de la SNCF, peut jouer aussi un rôle spécifique.

## L'approche de la SNCF

L'approche de la SNCF s'appuie sur trois niveaux d'analyse : le métier, l'emploi repère et l'emploi tenu.

### A/ Le métier

***Définition :** regroupement de situations de travail présentant suffisamment de proximité pour être étudiées et traitées de manière globale ( activités proches, compétences de même nature ) et ayant du sens du point de vue de l'identité professionnelle. Le métier, représentatif de l'identité professionnelle, ne doit évoluer par nature que très lentement .*

**La maille “métier” est nécessaire pour la gestion des flux collectifs et pour la communication sur les métiers au niveau de l'entreprise.** Elle participe à une meilleure connaissance des métiers de l'entreprise par les agents eux-mêmes. Cette connaissance est indispensable si l'on souhaite développer l'émergence de projet professionnel chez les agents. Il faut être en mesure d'apporter à chacun une information qualitative sur les métiers de l'entreprise afin qu'il puisse être acteur de son orientation professionnelle. Le descriptif métier est formalisé par l'Observatoire des Métiers à partir des différents emplois repères qui le constituent. Aujourd'hui, nous avons recensé environ 160 métiers dans l'entreprise. La maille “métier” matérialisée par la nomenclature des métiers et les différents descriptifs de ces métiers, est gérée au niveau national par la Direction des RH en relation avec les directions fonctionnelles et d'activité .

### B/ L'emploi repère

***Définition :** L'emploi repère désigne un ensemble d'emplois tenu ou de situations de travail, donnant lieu à des activités comparables et qui requièrent, en conséquence, un ensemble de compétences identiques ou très voisines. C'est le dénominateur commun d'un ensemble de situations de travail.*

**L'emploi repère** est découpé plus finement que le métier et donne des informations plus précises. Il regroupe plusieurs emplois tenus ou postes ou situations de travail qui ont la même finalité. Le concept d'emploi repère fonde et permet une approche collective de la gestion de l'emploi et des ressources humaines. Au-delà des actions de la gestion individuelle du personnel, ce niveau d'analyse permet à l'entreprise de mener une réflexion sur ses besoins et ses ressources en effectifs et en compétences tant à court terme que prospective. Un emploi réel sur le terrain peut être proche d'un emploi repère, mais en général, il est souvent la composition de plusieurs emplois repères (ou de parties d'emplois repères) appartenant à un ou plusieurs métiers. On parlera d'emploi composite pour désigner les emplois construits à partir de plusieurs emplois repères.

L'emploi repère permet le développement d'une dimension individuelle et qualitative dans la gestion des ressources humaines. **C'est lui qui sert de référence pour l'élaboration des grands axes de formation, pour la définition des parcours professionnels et l'identification des passerelles entre les métiers, ... il facilite également l'adéquation ressource/emploi. Il sert de plus à alimenter les réflexions sur l'organisation du travail, la qualité, la sécurité du personnel, la sécurité des circulations ...** Les emplois repères sont définis par les directions d'Activité et de Domaine. Aujourd'hui, nous dénombrons plus de 750 emplois repères.

### C/ L'emploi tenu

***Définition :** L'emploi tenu est un ensemble d'activités concrètes pour former l'unité de base de l'organisation du travail à un moment donné, dans un environnement déterminé. C'est l'emploi réellement exercé par l'agent sur le terrain. Il est en général la composition de tout ou partie de plusieurs emplois repères.*

Il ne peut pas en général être déduit directement du “métier” et ce d'autant moins que les organisations sont évolutives et innovantes dans l'agencement des activités.

**Il permet la gestion individuelle à court terme .C'est la comparaison de son contenu avec les compétences de l'agent qui permet la définition des besoins de formation, l'appréciation, la classification, l'organisation du travail ...**

La description de l'emploi réel ne peut se faire évidemment qu'au niveau de l'établissement et par surcroît de l'unité de travail. C'est à partir de ce descriptif, que le hiérarchique pourra analyser les compétences de son collaborateur au regard des activités qui lui sont confiées et qu'ils pourront définir ensemble des axes de progrès et construire un plan de professionnalisation personnalisée. C'est l'outil indispensable au hiérarchique pour se poser la question de l'évolution de l'organisation de son équipe, engager une réflexion sur les compétences individuelles et la compétence collective et pour objectiver ses critères d'appréciation.

De plus les descriptifs d'emplois tenus pourront permettre au coordinateur formation de l'établissement, en relation avec la hiérarchie, d'affiner son plan de formation et de travailler avec les formateurs des unités de formation sur la mise en place de formations spécifiques. Ces informations permettront à ces derniers, en relation avec les correspondants métiers de la ligne métier, d'adapter des cahiers des charges nationaux au besoin local ou bien, de construire une prestation formation répondant à une problématique spécifique.

**Source : SNCF, Marie Dominique Bidault**

Dans le cas de la FPE, on pourrait ainsi distinguer des niveaux permettant des analyses stratégiques et d'autres permettant une gestion plus opérationnelle. Le nombre de niveaux serait alors fixé en tenant compte des fonctions identifiées pour chacun d'entre eux.

Pour ce qui concerne la méthode permettant de regrouper les postes de travail, les métiers ou les emplois, il est intéressant de noter que dans le répertoire de la FPH, c'est la notion de délai d'apprentissage pour passer d'un poste à un autre qui est un des critères utilisés pour classer les postes. Pour la SNCF aussi, c'est ce délai qui permet d'établir la nomenclature des métiers, le délai de passage doit être inférieur à 6 mois / 1 an. La formalisation de ces passerelles permet de décrire les potentiels de mobilité et de mettre au point les actions de formation nécessaires.

#### **Du métier lui-même**

*(extrait du répertoire des métiers hospitaliers – ENSP (2004))*

Il faut du temps pour acquérir un métier et le pratiquer avec un réel professionnalisme. Aussi a-t-on considéré que le temps est un bon indicateur pour le regroupement de postes/d'emplois en un seul métier. Dès lors, on a considéré que des emplois différents faisaient partie du même métier lorsque les activités et les compétences étaient identiques ou proches. Le délai qui a été choisi est d'un an et plus. S'il y a interchangeabilité des salariés dans ce délai à niveau égal de compétences, on pourra dire qu'ils pratiquent le même métier.

La démarche métier se construit en choisissant une méthodologie. Une fois arrêté, il est important que ce choix soit respecté tout au long des travaux. Il est donc nécessaire d'élaborer un guide méthodologique mais aussi, en accompagnement du déploiement du répertoire, d'informer l'utilisateur de ce choix.

### **3. Comment conduire la démarche métier pour la FPE en 2005 ?**

Une telle démarche exige une forte participation des ministères, exigence qui se traduit dans la méthode et les étapes du calendrier proposées.

#### **3.1 Une méthode de travail adaptée au caractère interministériel de la démarche.**

L'essentiel des travaux qui seront conduits en 2005 se fera dans le cadre de groupes ad hoc constitués par grand domaine fonctionnel. Ces groupes de travail seront le lieu d'échange entre les représentants des ministères et les organisations syndicales et auront pour objectif de dégager les emplois-référents. Pour structurer ce travail interministériel, un guide méthodologique devra au préalable être élaboré. Il devra notamment :

- fixer les concepts ;
- déterminer les résultats attendus ;
- définir les domaines fonctionnels ;
- proposer des outils méthodologiques ;

- répartir le travail sur la base de groupes/ domaines fonctionnels ;
- préciser les responsabilités de l'OEP, des animateurs de groupe et de chaque participant ;
- organiser le mode de travail ;
- déterminer les échéances.

### **3.2 Un calendrier prévisionnel qui traduit la nécessité d'avancer vite sur ce sujet.**

• Lancement du projet interministériel par le Ministre	• 21 janvier 2005
• Élaboration du guide méthodologique en concertation avec les ministères et les organisations syndicales	• avril / juin 2005
• Appel à candidatures auprès des ministères pour l'animation des groupes de travail	• juin 2005
• Désignation des responsables et des participants aux groupes de travail	• juin 2005
• Mise en place des groupes de travail par domaine fonctionnel	• juin 2005
• Synthèse des travaux par chaque groupe de travail	• octobre 2005
• Synthèse générale des travaux : élaboration du répertoire des emplois-types par domaine fonctionnel	• novembre 2005
• Validation du répertoire	• décembre 2005

## **Conclusion**

Dans son intervention au colloque du 29 novembre 2004 sur le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, Vincent Merle rappelait que «la préoccupation de répertorier les métiers n'a pas pour objectif de rigidifier des filières mais plutôt de faire apparaître de nouveaux espaces de mobilité et de progression professionnelle. Elle ne vise pas tant à définir de manière étroite « qui fait quoi » mais de permettre à chacun de mieux repérer les exigences de son métier et les ressources accessibles pour développer ses compétences. En somme, un répertoire des métiers doit permettre de rendre lisible des parcours professionnels plutôt que d'enfermer les agents dans une qualification étroite qui rigidifie les organisations et nuit à la qualité de service ».

Ces propos peuvent servir de «feuille de route » à la démarche interministérielle qui doit être conduite en 2005. Dans cette perspective, nul doute que l'expérience déjà très riche acquise par les ministères permettra d'éviter l'écueil de la rigidification des filières.