

# **Terminologie sur les métiers**

## **Etat des lieux et propositions de définitions pour la fonction publique**

**Rapport final  
avril 2005**

**Gilles Jeannot**

**Convention DGAFP Ecole des ponts et chaussées, 9 décembre 2004  
Commande et suivi CRP/OEP**

### **Avant propos**

Depuis quelques années et tout particulièrement après 2000, plusieurs ministères ont engagé des démarches de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC). Cela s'est traduit par la production de référentiels de métiers ou par des actions plus focalisées (études, observatoires). Les méthodes employées et les finalités ont pu aussi varier d'un ministère à un autre. Il en résulte un flottement au niveau de la terminologie mobilisée pour construire ces démarches. Les notions d'emploi, d'emploi-type, de fonction, de qualification, de compétence... sont ainsi mobilisées de manière variable selon les cas. Les définitions ne sont pas non plus stabilisées. Dans le cadre d'un projet d'une GPEEC interministérielle, la mission confiée au LATTS par la DGAFP consistait à faire un état des lieux des emplois du vocabulaire et à repérer les justifications du choix de tel ou tel terme en reconstituant les finalités des démarches et les positions des partenaires sociaux de manière à délimiter des espaces d'orientation partagée. Quatre sources ont été mobilisées. Des sources écrites : les référentiels produits par les ministères, et, en contrepoint, les nomenclatures produites par les divers organismes publics concernés par le marché de l'emploi privé. Des entretiens : auprès de responsables du personnel dans les ministères qui ont engagé des démarches GPEEC d'une part et des représentants des syndicats d'autre part. Les quatre chapitres de ce rapport restituent successivement l'analyse de ces sources. Une conclusion esquisse une ligne terminologique médiane ainsi que quelques propositions pour une GPEEC interministérielle. Je remercie l'observatoire de l'emploi public qui a contribué à faciliter les contacts et l'ensemble des personnes rencontrées qui ont répondu librement sur un sujet qui, sous une apparence un peu technique, ouvre des questions essentielles sur la relation employeur/employé dans la fonction publique.

## **Chapitre 1**

### **Comparaison des termes employés en GPEEC dans les différents ministères**

Ce chapitre repose sur un tableau de mise en relation de documents de GPEEC dans différents ministères<sup>1</sup>. La confrontation de ces documents qui ont pour la plupart la forme de référentiels d'emploi a été établie à partir d'une grille normative différenciant *a priori* un certain nombre de fonctionnalités à partir de catégories employées dans l'analyse du travail (en particulier en ergonomie), le choix a été fait de retenir des appellations décalées par rapport à celles qui sont employées dans le corpus étudié de manière à ne pas confondre cette grille normative avec le matériau auquel elle est appliquée.

« 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 est qui est nécessaire pour accomplir de manière satisfaisante la tâche qui lui est demandée.

« Licence »<sup>2</sup> : Les conditions préalables (juridiques) autorisant l'individu à occuper un poste de travail.

#### **Questions de vocabulaire**

La première impression qui se dégage de la lecture du tableau est une relative convergence du vocabulaire et, tout simplement, la conformité aux normes de la GPEEC qui ont été diffusées par la DGAFP.

Toutefois après cette première impression quelques décalages d'emplois de termes, sources d'éventuelles confusions se font jour.

#### *Le métier et l'emploi-type*

L'usage du terme « métier pour caractériser un regroupement d'emplois comparables (qui fera l'objet d'une fiche) est plus employé dans les autres fonctions publiques (FPH, FPT) que pour celle de l'Etat. Les cas où il est employé (Culture, Intérieur) c'est comme second terme.

Pour cet usage, l'expression « emploi-type » est la seule qui soit dépourvue d'ambiguïté<sup>3</sup>. Le terme « emploi » est en effet utilisé pour caractériser soit le poste soit le regroupement de postes. Le terme « métier » est utilisé pour décrire soit un regroupement d'emploi soit un domaine d'activité (« domaine-métier »)<sup>4</sup> ce qui fait écho à un nouvel usage de ce terme dans le secteur privé par exemple : « le métier de la banque ».

#### *La tâche et l'activité ; la mission, fonction, chargé de*

L'analyse du travail différencie « la tâche » (ce qui est prescrit à l'individu) de « l'activité » (ce qu'il fait) en partant du constat, fondamental pour la sociologie du travail, du décalage entre le travail prescrit et le travail réel. Plusieurs référentiels ne retiennent pas cette distinction et emploient le terme « activité » ou l'expression « principales activités » pour désigner ce qui est demandé à l'individu.

Le terme « mission » est aussi employé pour désigner la « tâche » et peut sembler dans le contexte public une manière culturellement adaptée de viser ce qui est demandé à un

fonctionnaire. Cependant le terme mission est aussi parfois employé pour désigner un secteur d'activité (ce que d'autres appellent un domaine). C'est le cas pour le référentiel du ministère de l'Intérieur et pour le guide méthodologique DGAFP.

Le terme « fonction » est employé dans le référentiel des inspecteurs des affaires sanitaires et sociales comme titre de la fiche emploi-type, la plupart des fiches étant ouvertes par l'expression « chargé de... » (ex. « chargé de la branche vieillesse »).

### *Les compétences*

Le terme « compétences » au pluriel est employé par presque tous les référentiels pour désigner les qualités des individus. Il s'agit d'un mot valise qui permet de recouvrir diverses composantes. Mais dans tous les cas, il s'agit d'une approche cognitiviste qui présuppose que la compétence se constitue par une addition de « savoirs » au sens large<sup>5</sup>. Une nuance à cela doit être apportée dans trois référentiels qui associent en partie la compétence avec une position dans l'environnement ou dans le glossaire du ministère de l'Équipement qui introduit la notion de « potentiel ».

Du point de vue du vocabulaire, le plus remarquable est l'interdit qui porte sur la notion de « savoir être », très présente dans les référentiels du secteur privé. L'interdit porte parfois sur la chose : les compétences sont déclinées alors en savoir et savoir-faire. Elle ne porte parfois que sur le mot, des comportements attendus étant déclinés derrière « compétences transversales » DAGEMO ou « aptitudes relationnelles » (Intérieur).

### *Domaine, mission, famille professionnelle, filière*

Pour le niveau de regroupement supérieur à celui des emplois-type, on note la confrontation et souvent le mélange de deux approches : l'une descendante repose sur un découpage des grandes finalités de l'institution, on parle alors plutôt de « domaine », de « mission », de « champs » ; l'autre montante procède par regroupements de métiers, on parle alors plutôt de « familles de métiers » ou de « domaine-métier ».

### **Questions de maille et de finalités**

La notion d'emploi-type n'est qu'en apparence équivalente d'un référentiel à l'autre dans la mesure où le degré de finesse d'analyse n'est pas le même. Ainsi, là où un référentiel verra un emploi-type, un autre le subdivisera en cinq ou dix. Le cas des services du Premier ministre offre un exemple extrême avec 133 fiches pour des services assez réduits, avec certaines fiches (comme « commis pâtissier ») qui ne doivent concerner que quelques individus.

Les référentiels de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière offrent un nombre limité de fiches rapportées au grand nombre d'agents et à la multiplicité des fonctions occupées, ce niveau permet une mise en équivalence de fonctions accomplies dans des contextes différents.

Les référentiels élaborés par les ministères donnent l'impression d'une posture d'entre-deux. L'ordre de grandeur du nombre de fiches rapporté au nombre des agents concernés et à la diversité des missions semble un peu plus élevé que pour les référentiels des autres fonctions publiques. Ceci se retrouve au niveau des agrégats avec des intitulés plutôt plus étroits sans cependant arriver au niveau extrêmement fin du document des services du Premier Ministre. Il résulte aussi de cet entre-deux que le niveau de maillage n'est pas homogène.

On peut s'interroger sur la relation entre ce maillage et la multiplicité des finalités de ces référentiels. S'il s'agit de faire de ces référentiels un répertoire de fiches de poste, alors l'exhaustivité et un certain niveau de finesse est incontournable (les agents qui ne verront pas de fiche correspondant à leur poste se sentiront lésés), en revanche, s'il s'agit de faciliter la mobilité une liste réduite de fiches d'emploi-type sera nécessaire. Il semble donc qu'en la matière le mieux (essayer d'avoir plusieurs usages des fiches) soit l'ennemi du bien (avoir un niveau de maille cohérent (et donc lié à une finalité unique)).

### **Top down ou bottom up ?**

Derrière la différence de dénomination des regroupements d'emplois-type se joue, on l'a vu, l'opposition entre deux manières de constituer les référentiels : soit de manière montante en partant des savoir-faire des agents, de leurs métiers, soit de manière descendante à partir des finalités de l'action.

En première lecture cette dualité d'approche semble n'être qu'une question de méthode. Elle est d'ailleurs proposée comme telle par le document méthodologique de la DGAFP. Il ne s'agirait alors que d'un parti pris propre à ceux qui produisent le document. Cependant, la distinction n'est pas anodine

La première démarche légitime une approche « professionnelle » de l'action administrative qui reconnaît une certaine autonomie aux professionnels dans la définition des métiers. Il n'est donc pas étonnant que la fonction publique hospitalière, dans laquelle la légitimité des professions (médecins, infirmières, ...) est très forte, soit construite dans cette perspective.

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'Etat.

La tension demeure par-delà la clarification du vocabulaire. Si on revient au tableau des référentiels, il apparaît cependant que seul le référentiel du ministère de l'Intérieur pour les préfetures est clairement du côté d'une approche top down. Pour les autres on peut se demander dans quelle mesure le fait même de s'engager dans une démarche GPEEC, et donc de reconnaître une importance aux savoir-faire, ne conduit pas à peser dans le débat en faveur d'une approche métier et donc contribue à instiller une part de bottom up.

### **La licence**

Toute activité professionnelle suppose une licence : le fait que l'on autorise la personne à l'exercer. Cette dimension n'est pas absente des référentiels. La confrontation inter-fonctions publiques est ici tout à fait éclairante.

La fonction publique hospitalière met en avant la formation alors que les ministères mettent en avant le corps<sup>6</sup>. Cela correspond à deux modes de fonctionnement. L'hôpital étant une bureaucratie professionnelle, c'est d'abord le diplôme (de médecin en particulier) qui fait fonction de licence. Du côté de l'Etat on se réfère au corps. On peut noter au passage le fait que dans plusieurs référentiels la partie sur la « formation » fait référence à des formations complémentaires nécessaires pour un ajustement au poste et non à la formation initiale (incluse implicitement dans l'appartenance au corps).

L'opposition avec le cas de la fonction publique territoriale est aussi intéressant. On note en effet dans le référentiel de cette dernière une adéquation forte entre l'emploi-type et le cadre d'emploi, alors que du côté de l'Etat, la corrélation entre le grade ou l'emploi et même entre le corps et l'emploi est beaucoup plus lâche. Dans plusieurs référentiels, la seule licence évoquée est le niveau A, B ou C.

### **Quelle hiérarchie ?**

Le débat qui traverse le secteur privé autour de la notion de « compétence » porte sur la manière de hiérarchiser les individus (pour des visées liées au salaire ou au déroulement de carrière). Pour simplifier, deux approches s'opposent. La première dite de qualification s'appuie sur un jugement de complexité portant sur le poste. Le salaire est alors corrélé au poste. La seconde, apparue plus récemment, porte un jugement sur l'individu et plus particulièrement sur la manière dont il fait preuve d'initiative, de responsabilité et de sens pratique dans la manière dont il mobilise ses savoir-faire. On parle alors de « logique compétence »<sup>7</sup>.

Dans aucun référentiel étudié ici, on ne trouve une définition de la compétence qui corresponde à l'idée de prise de responsabilité en lien avec la notion de compétence telle que le terme est employé dans le débat du côté du privé.

Certains référentiels incluent une grille de complexité croissante des postes. C'est le poste qui est alors pesé. C'est le cas pour le référentiel des services du Premier ministre. Cependant il ne s'agit là que d'une esquisse évoquée en début de document et non systématisée par la suite. Le projet Morgane du ministère de la Défense propose pour chaque savoir de distinguer « sensibilisation, application, maîtrise, expertise », et pour chaque emploi on donne le niveau requis selon cette hiérarchie. Il semble que l'on se rapproche là de démarches de type « classification » comme celle qui a été mise en œuvre à La Poste.

### **Des enjeux symboliques : métier, mission**

Le choix des termes va au-delà du simple effort pour viser les mêmes choses avec les mêmes mots. Les documents analysés doivent trouver leur légitimité au-delà du cercle des spécialistes de GRH et doivent trouver un sens pour ceux à qui ils sont appliqués, d'où l'enjeu de la mobilisation de termes peut-être moins précis mais qui « parlent » aux fonctionnaires concernés.

La notion de « métier », témoignage de l'ancien régime et d'un mode de production artisanal, ne cesse de se renaître de ses cendres. Son usage du côté du public peut être éclairé par quelques ouvrages qui s'interrogent plus généralement sur ce paradoxe.

Un ouvrage classique d'histoire du monde du travail de H Sewell<sup>8</sup>, a mis en évidence l'étonnante rémanence historique du terme au 19<sup>ème</sup> siècle. Alors que la révolution française avait bousculé fortement les corporations de métiers, le mouvement ouvrier de 1848 se construira autour des ouvriers qualifiés et de leur volonté de défendre des corporations. Il n'est pas sûr que cela ne trouve pas encore un sens aujourd'hui. Par exemple, lorsque certains s'inquiètent de la disparition des « corps de métier » à propos des corps de la fonction publique il faut sûrement y voir plus qu'un contre sens sur la notion de corps de la fonction publique, (qui justement ne sont pas de métier) : il y a sûrement la rémanence de cette conception du métier et des corporations.

Deux ouvrages récents de Françoise Piotet et de Florence Osty<sup>9</sup>, qui reposent sur des cas à la fois publics et privés notent un renouveau de l'aspiration au métier et pointent deux explications différentes. Françoise Piotet met en avant la crainte des individus d'être remis sur le marché du travail sans rien avoir à faire valoir de leur expérience, ceux-ci aspirent plus à avoir un patrimoine de savoir-faire reconnu par des pairs en dehors de l'entreprise. Florence Osty note, elle, la volonté des agents dans les entreprises de se voir reconnaître une marge d'autonomie dans leur travail qui serait fondée sur leur « métier ». Enfin, dans un article qui exploite les données d'une enquête sur le travail, Luc Rouban<sup>10</sup>, remarque que (mis à part pour des agents de grandes entreprises publiques très connues comme EDF), c'est par leur métier plus que par le statut ou l'organisme de rattachement que les individus se présentent.

Tout cela confirme l'idée que le terme de « métier » est une accroche identitaire forte et la pertinence d'une prise en compte de ce terme pour trouver un accord avec les fonctionnaires.

Cependant, ni le domaine d'intervention, ni l'emploi-type ne correspondent au sens commun de métier. Le terme de métier fait référence au regroupement corporatif souvent plus large que celui de postes comparables. Ainsi par exemple, les infirmières se reconnaissent sûrement dans un « métier », mais elles occupent plusieurs emplois-type au sein de l'hôpital.

Le terme « métier » est aussi associé à une certaine conception de la légitimité dans l'organisation. Mettre en avant les métiers, plutôt que les domaines couverts et les missions c'est renforcer la légitimité des agents et de leur savoir-faire sur celle de la hiérarchie qui porte la demande. Ce n'est pas par hasard ainsi que ce terme apparaît dans les domaines d'une bureaucratie professionnelle comme l'hôpital. Il ne faut pas oublier alors que cette identité peut être génératrice de durcissement par catégories et de difficultés de collaborations.

On retrouve aussi des dimensions symboliques importantes dans le choix entre « mission » et « fonction ». Le terme « mission » fait écho au caractère religieux du « ministère », alors que celui de fonction fait écho à celui de « fonctionnaire ». Les deux s'opposent à une approche qui part de la culture professionnelle autour de la notion de « métier ».

## **Conclusion**

A partir de cette lecture se dégagent de premiers enjeux associés à l'usage des termes et des possibilités de convergence de vocabulaire.

### *Enjeux et usages des termes*

Le premier enjeu concerne la place accordée à des « métiers » ou même des professions. Une première ligne de partage sépare des référentiels construits autour d'une logique professionnelle et des référentiels plus attachés à l'organisation. Les premiers sont construits dans une dynamique bottom up en partant des métiers, regroupés en familles de métiers et ils peuvent indiquer comme licence, une formation initiale. Une telle approche légitime fortement la profession. Une telle logique est clairement présente du côté du référentiel de la fonction publique hospitalière, ce qui n'est pas étonnant pour une « bureaucratie professionnelle » justement construite autour de professions autonomes et en particulier de celle des médecins. Les seconds, sont constitués dans une logique descendante, la légitimité ne venant pas du métier mais des finalités publiques et des missions confiées aux fonctionnaires. La licence est alors l'appartenance à un corps.

Le second enjeu concerne la séparation du grade et de l'emploi. La ligne se construit cette fois dans l'opposition entre le référentiel de la fonction publique territoriale et celui de la fonction publique d'Etat. Alors que le premier met directement en relation un cadre d'emploi avec un emploi-type, les référentiels de l'Etat restent plus ambigus dans la mise en relation d'un corps ou d'un niveau de grade avec un type de position professionnelle. Il résulte de cette ambiguïté, une difficulté de cadrage des compétences attendues pour l'emploi-type. Met-on dans cette catégorie toutes les compétences attendues ou seulement celles qui sont complémentaires aux basiques associés au corps qui ouvre l'accès à ce type d'emploi ? Le référentiel Morgane de l'Armée, offre dans ce débat une solution originale en proposant une grille de classification, qui ouvre la perspective d'une mise en relation du grade et de l'emploi.

### *Convergence de vocabulaire ?*

Il ressort de ce parcours une relation inversement proportionnelle entre le poids symbolique des termes et leur précision. Certains termes comme « métier » ou « mission » sont fortement porteurs de sens et susceptibles à ce titre de marquer l'orientation choisie et d'emporter l'adhésion des personnes concernées par ces référentiels, malheureusement ils sont générateurs d'ambiguïtés : les deux étant employés pour des niveaux différents de regroupement de postes.

Le terme « compétence » est employé par tous les référentiels pour définir la même chose. Il n'est cependant pas dépourvu d'ambiguïté en externe vis-à-vis du débat dans le privé et en interne par la grande prudence avec laquelle est abordée la question des attitudes des individus.

De l'autre côté on peut opposer une voie plus technique qui lève la plupart des ambiguïtés mais perd de sa puissance de mobilisation :

Poste : poste

Regroupement de positions comparables : emploi-type

Tâches : activités

Découpage des domaines : domaine

Qualités de la personne : savoir, savoir-faire, aptitudes relationnelles.

## **Chapitre 2**

### **Les instruments publics de définition et de classement des métiers à destination des entreprises**

Si l'Etat employeur est amené à développer des référentiels et à classer et mettre en relation différentes positions professionnelles pour mieux gérer ses agents, l'Etat dans sa mission de régulation du marché du travail et du monde de la production produit par ailleurs des outils qu'il met à la disposition des acteurs du monde économique. Ce n'est cette fois qu'une partie de l'Etat qui est concernée, principalement le ministère de l'Emploi et son service d'études la DARES et des organismes publics relativement indépendants : ANPE, APEC, ANACT, CEREQ, INSEE, CGP<sup>11</sup>, il faut aussi prendre en compte l'action d'organismes paritaires fortement soutenue par l'expertise de l'Etat. Ce sont les productions de ces organismes qui seront analysées dans ce chapitre.

De manière à mettre directement en relation les productions de ces organismes publics et les préoccupations des différents responsables du personnel dans les ministères, celles-ci seront ici relues selon la question qui s'est imposée comme centrale dans les enquêtes : à quoi servent les référentiels et classements produits. La question du vocabulaire proprement dite ne prenant sens que dans cette perspective.

Il apparaît alors que l'Etat et ses organismes satellites interviennent principalement selon deux finalités<sup>12</sup> centrées sur le marché et sur l'entreprise : contribuer à fluidifier le marché du travail en assurant une meilleure adéquation de l'offre et de la demande ; contribuer à la modernisation des entreprises.

#### **Renforcer l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail**

La bonne adéquation entre offre et demande sur le marché du travail correspond à un double objectif public, faciliter le développement économique en offrant les ressources aux entreprises d'une part et réduire le chômage et ses effets individuels et collectifs de l'autre.

Le premier élément qui contribue à cette meilleure adéquation offre/demande est la production d'un **vocabulaire partagé des métiers**. Le fait que les employeurs, les employés et ceux qui contribuent à leur mise en relation désignent par les mêmes termes les mêmes qualifications est un élément tout aussi rudimentaire qu'essentiel de la mise en relation entre l'offre et la demande.

Le premier ROME (répertoire opérationnel des métiers) élaboré par l'ANPE pour aider le travail de ses « placiers » avait cette finalité. Il était conçu comme un instrument d'appui dans le travail de médiation entre entreprises et demandeurs d'emploi. La démarche pragmatique partait des appellations usuelles. C'est ainsi que, de manière toute pratique, les fiches de ce référentiel donnent en complément de la dénomination retenue pour une fiche donnée, un ensemble de



termes usuels qui sont utilisés pour nommer, dans des situations différentes, ce métier.

#### Le vocabulaire de la fiche ROME

Appellations principales

Appellations spécifiques

« ne pas confondre » (appellation proches qui correspondent à des métiers différents)

Compétences techniques de base

Compétences associées

Capacités liées à l'emploi

Définition de l'emploi /métier

Conditions générales de l'emploi/métier

Formation et expérience

Activités spécifique

Lieu d'exercice de l'activité

Conditions de travail

Les référentiels produits contribuent aussi plus largement à offrir aux demandeurs une **cartographie des emplois dans leur évolution** qui leur permet de s'orienter. Le référentiel français des emplois du CEREQ participe de cette finalité. La démarche aboutira après 10 ans de collecte et d'analyses thématiques<sup>13</sup> sur 800 fiches à une « carte des emplois ». En 1993 la DARES a aussi établi une nomenclature des « familles professionnelles » qui doit permettre de faciliter la mise en relation de différentes données statistiques. L'objectif est de pouvoir analyser conjointement les statistiques d'emploi, codées en PCS, et les statistiques de demandes d'emploi, codées avec le ROME. « Mettre en regard l'emploi, les demandes et les offres d'emploi enregistrées par l'ANPE permet de comprendre le marché du travail, de repérer les emplois susceptibles d'offrir des débouchés, et d'éclairer les décisions à prendre en matière de formation ». Divers organismes donnent aussi des informations sur les métiers à destination des demandeurs d'emploi. Parmi ceux-ci se trouvent des organismes comme l'ONISEP ou le CIDJ qui ont pour finalité d'aider les jeunes dans leur orientation scolaire. Cela prend la forme de fiches permettant de mieux connaître un métier, les conditions d'accès, les activités accomplies, le salaire associé. Les fiches métiers de l'APEC offrent en outre des données sur l'état du marché du travail. De manière plus synthétique l'ANPE publie chaque année un bilan des « métiers qui bougent » qui permet de mettre en évidence, à partir de la durée moyenne de sortie de chômage, les perspectives conjoncturelles de chaque métier<sup>14</sup>.

#### Le vocabulaire des fiches métiers de l'APEC

Les postes (désigne un ensemble de positions comparables, (cf : emplois-type)

La fonction (désigne à la fois la finalité et le regroupement de postes correspondant à la fiche métier, la collection s'appelle « métiers » mais les fiches sont intitulées « fonction ».

Les principaux aspects de la fonction

Les missions

Les profils

Les fiches donnent en outre : les fonctions dont sont issus et où se redéplient ceux qui occupent la fonction, l'évolution des offres d'emplois (nombre, répartition géographique et par secteur), le salaire.

L'ambiguïté de la famille professionnelle

En 1993, le CEREQ et la DARES emploient un terme proche « famille professionnelle »<sup>15</sup> et « famille d'activité professionnelle »<sup>16</sup> pour générer deux regroupements différents d'emplois-type. Pour le CEREQ la famille professionnelle est constituée au croisement d'une fonction (ex assemble de fabrication) et d'un domaine (structure métallique). Pour la DARES la famille d'activité professionnelle est définie au croisement d'une fiche ROME et d'un niveau de qualification : ainsi on différenciera les ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique et les ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique.

A côté de ces tentatives de rationalisation du regroupement des fiches d'emploi-type dans des ensembles, on peut aussi noter la multiplication de regroupements plus ou moins contrôlés, les fiches ROME sont par exemple regroupées par secteur économique, ou pour des référentiels liés à des secteurs d'activité comme les documents de l'observatoire des métiers de l'assurance, les fiches sont regroupées selon les fonctions de la production.

Un autre élément contribue à l'adaptation de l'offre à la demande : une meilleure **adéquation de la formation à l'emploi**. Les démarches du CEREQ et en particulier le référentiel français des emplois élaboré depuis 1975 s'inscrivait en partie dans cette finalité. Le CEREQ va contribuer à illustrer cette approche en publiant des cahiers décrivant les emplois-type d'un secteur. Un cahier sera même publié sur la fonction publique en 1985<sup>17</sup>. L'outil a alors été mobilisé dans des commissions paritaires consultatives qui depuis 1948, sont le lieu de définition de la formation professionnelle. Par la suite, vers 1979, ce ministère a engagé des « groupes métiers » qui contribuent en relation avec les entreprises à mieux connaître ce qui est attendu des employés pour définir des programmes de formation adaptés. De manière plus large et plus lâche, cette finalité est présente implicitement dans la plupart des référentiels métiers.

Récemment, en particulier avec la refonte du ROME vers 1993, une nouvelle préoccupation est apparue : permettre à des personnes qui ont acquis des compétences dans un secteur dans lequel il ne trouvent pas d'emploi de réinvestir leurs savoir-faire dans un secteur qui recrute. C'est ainsi qu'apparaît la notion d'**aire de mobilité**. La démarche consiste dans un premier temps à tirer de la pratique dans un secteur une liste de compétences génériques et ensuite à repérer d'autres situations dans lesquelles des compétences comparables sont requises<sup>18</sup>.

La mobilité de l'ancien au nouveau ROME<sup>19</sup>

La question de la mobilité n'était pas complètement absente de la première version du répertoire opérationnel des métiers de l'ANPE. Ce référentiel qui avait d'abord pour but de produire un vocabulaire commun mettait en relation les appellations selon plusieurs critères par exemple pour « ouvrier horticole qualifié »

Les appellations équivalentes du terme ROME : ex jardinier

Les « spécialités » qui appliquent le métier à un secteur : ex pépiniériste

Les emplois accessibles avec adaptation ex : ouvrier paysagiste

Les emplois accessibles avec une formation complémentaire ex : ouvrier viticole

Le nouveau ROME vise à aller plus loin. En effet cette démarche tendait à privilégier une logique de branche ou de secteur économique et privilégiait la reproduction des mobilités déjà observées dans cette branche. Avec le nouveau ROME le projet est de passer « d'une logique lexicale à une logique syntaxique », à savoir décomposer la capacité d'action professionnelle en éléments (compétences) susceptibles d'être recomposés (comme on fait des phrases) pour recréer avec les mêmes éléments (plus des ajouts de formation), la capacité à occuper une position professionnelle dans un secteur autre. Une attention tout particulière est portée aux «

compétences cognitive », la manière de traiter l'information, qui permet de sortir la compétence de son contexte. Le nouveau ROME présente alors des graphiques qui permettent de relier un emploi/métier à d'autres par proximité décroissante.

Emploi/ métier source : conducteur livreur

Premier niveau de proximité : conducteur de transports en commun

Deuxième niveau : assistant des travaux publics, ou serveur en restauration

Troisième niveau : agent de service de collectivités

### **Contribuer à la modernisation des entreprises**

L'Etat peut aussi considérer qu'il a un rôle dans le fonctionnement même des entreprises et qu'il peut en particulier contribuer à mettre à disposition des entreprises des outils de GRH.

L'intervention publique a d'abord porté sur les conditions de la relation employeur employé dans les entreprises à travers la contribution à la codification des principes de rémunération. Cela prend en particulier la forme de **grilles de relation entre qualification et rémunération**. La pratique est ancienne puisqu'au tournant de la guerre des grilles définissant les métiers et leur attribuant un niveau de rémunération seront établies (accords Parodi). Ces grilles seront ensuite revues dans les années 1970 « grilles à critères classants ». De manière moins systématique, des éléments méthodologiques sont proposés par l'ANACT pour préfigurer des grilles de classification nouvelles qui intégreraient les niveaux de prise de responsabilité et pas seulement des niveaux de technicité, dans la perspective d'une gestion par les compétences.

L'offre publique a aussi contribué à donner des outils pour **une meilleure valorisation des ressources humaines au sein de l'entreprise**. Après le développement du référentiel français des emplois, le CEREQ développera un modèle plus sophistiqué le modèle ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique). Cette approche met en cause une approche du métier comme une fonction isolée. La capacité d'action efficace naît d'une insertion dans un collectif de travail et intègre la qualité de son organisation, les compétences ne peuvent de même être saisies que dans une dynamique d'apprentissage et d'extension des tâches des individus. Il s'agit alors de produire des études approfondies sur une entreprise ou un secteur, le résultat doit permettre aux gestionnaires de renforcer le développement interne des compétences, et tout particulièrement de favoriser des parcours internes de reconversion. Il faut noter qu'à l'époque l'offre publique vient en complément d'une offre privée de cabinets de conseil qui multiplie les outils d'analyse des emplois au niveau des entreprises<sup>20</sup>. L'ANACT a aussi contribué à offrir des outils de GRH aux entreprises en particulier autour des faibles qualifications.

Le vocabulaire de la méthode ETED CEREQ

Appellation ETED

Autres appellations

Attribution globale = mission

Finalité

Insertion administrative et géographique

Effectifs

Démarches distinctives : décrit la spécificité de l'activité à partir de la manière de résoudre des problèmes.

Réseau de relations

Savoirs mobilisés (savoirs savoir-faire savoir être)

Variabilité et élasticité (variation selon l'environnement, extension relative de l'activité selon les personnes qui occupent le poste).

Place des attributions

Filiation de compétences (liens avec d'autres fiches ETED)

Tendances et évolutions

Si l'analyse des métiers permet de mieux produire les compétences dans une dynamique de renouvellement elle a, depuis l'origine de la gestion des emplois et des compétences, été associée à la **reconversion** de certains secteurs. Une bonne part des réflexions menées par le CEREQ autour du référentiel français des emplois portait alors sur la question du devenir des ouvriers non qualifiés dans les processus de reconversion. La référence à des compétences apparaissait alors nécessaire pour des personnes remises sur le marché du travail et qui ne pouvaient faire valoir un diplôme. La dimension de reconversion a par ailleurs été à l'origine des démarches de GPEEC dans le privé. Le texte de référence pour le lancement de la gestion prévisionnelle des emplois est de 1972<sup>21</sup> et s'inscrit dans le contexte du début de crise économique. Plus récemment, cette dimension a été en particulier tout à fait présente dans les interventions d'organismes paritaires d'observation des évolutions dans une branche. Ainsi, par exemple l'observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (créé en 1996) a contribué à accompagner des évolutions substantielles des métiers de base de l'assurance liés en particulier à l'informatisation de nombreuses fonctions<sup>22</sup>.

Dans une perspective de plus long terme la fonction de médiation de l'acteur public peut prendre la forme d'animation de **réflexions prospectives** sur les mutations à venir au sein du marché du travail. Ces réflexions doivent alors servir aussi bien aux organismes de formation qu'aux entreprises. Les premiers contrats d'études prévisionnelles du commissariat général du Plan datent de 1988<sup>23</sup> dans le contexte de la « modernisation négociée ». Les actions se sont ensuite régulièrement développées en relation avec les branches professionnelles<sup>24</sup> et, actuellement, la démarche est actualisée dans un groupe intitulé PROMETHEE qui fait le bilan des observatoires de branche et vise à développer une méthodologie des observatoires prospectifs de branche.

### **La plasticité des métiers**

Une préoccupation traverse un bon nombre des outils mis à disposition du secteur privé : la plasticité des métiers, le fait de pouvoir progressivement passer d'un métier à un autre. Cette question est posée à tous les niveaux.

Au niveau du marché, le nouveau ROME est conçu pour rendre visibles des possibilités non conventionnelles de reconversion, ceci en mettant en avant des compétences cognitives séparées de la matière traitée. C'est ainsi que le conseiller de l'ANPE a à sa disposition une liste de métiers qui semblent à première vue différents de celui acquis par le demandeur d'emploi et qu'il pourrait cependant occuper moyennant un apprentissage au nouveau contexte.

Au niveau de secteurs particuliers et en particulier de secteurs en reconversion, il s'agissait de d'ouvrir, cette fois dans des actions collectives, des perspectives de redéploiement d'individus dans des secteurs plus porteurs. Le CEREQ et l'ANACT ont apporté une attention toute particulière dans ces contextes aux situations des personnes sans diplôme initial qui ne disposaient d'aucun recours

Au niveau de l'entreprise, cette fois, les services de l'Etat ont proposé des outils, dans une perspective de modernisation de la gestion, pour éviter les licenciements liés à des évolutions de l'entreprise, mais aussi dans la perspective de créer des carrières plus ouvertes. La démarche ETED du Cereq participe en partie d'une telle posture.

Au niveau de l'école et des systèmes de formation enfin. Par certains aspects les cartes des emplois et les profils de métiers qui servent aussi bien à la définition des programmes qu'à l'orientation des élèves tendent à réifier les métiers et à les durcir. Cependant le débat n'a cessé d'être ouvert sur des limites d'un modèle adéquationniste qui mettrait directement en relation la formation et l'emploi. Toute la question est alors d'offrir des formations qui laissent ouvertes les possibilités d'adaptation à la conjoncture et d'évolution de l'individu dans son parcours professionnel.

## **Du privé au public**

La mise en regard des outils développés par l'Etat pour ses propres agents et des outils promus pour accompagner l'action des entreprises et le fonctionnement du marché du travail fait apparaître une ligne forte de séparation.

Du côté du secteur privé différentes forces convergent pour fortement corréler les capacités de l'individu au poste occupé. Il y a le principe de « qualification » qui caractérise les positions des individus à partir du niveau de complexité du poste occupé. Mais il y a surtout le poids du marché dans l'emploi<sup>25</sup>. La solution la plus facile pour un employeur est de rechercher sur le marché la personne qui répondra le plus précisément aux critères du poste. Le vocabulaire utilisé dans les fiches produites par l'APEC traduit bien cette position. Ce qui est appelé, « métier » ou « emploi-type » est dénommé « **postes** » en renvoyant directement aux postes individuels visés et le niveau d'agrégation supérieur (appelé « famille de métiers » ou « mission ») est nommé « **fonction** »<sup>26</sup>, ce qui renforce le caractère fonctionnel précis au sein de l'organisation, enfin les caractéristiques de l'individu sont visées par le terme « **profil** » qui confirme encore l'idée d'une forme idéale pour correspondre au poste. Tout cela contribue à favoriser l'enfermement des individus dans une compétence précise. Une telle logique pilotée par la demande et médiatisée par un marché a d'indéniables qualités d'efficacité immédiate pour les entreprises mais aussi d'importants coûts pour autant que l'on cherche à valoriser l'ensemble des ressources humaines du pays. C'est ainsi que l'on peut interpréter les diverses interventions de l'Etat animateur de politiques publiques de l'emploi comme autant de tentatives de contrebalancer ce mécanisme en favorisant une plus grande plasticité des métiers.

Le principe de séparation du grade et de l'emploi d'une part, et le mécanisme d'attribution des postes passant par des commissions administratives paritaires d'autre part conduisent à des orientations nettement différentes. L'ouverture des parcours est dans le public beaucoup plus grande. Cela est source de richesse pour les individus (capacité de changer au cours de la carrière) et pour l'organisation (génération d'individus ayant une expérience large leur permettant de faire la synthèse de différents points de vue). Cela est aussi source de coûts, certaines fonctions transversales (par ex. la GRH) ont du mal à se professionnaliser, étant toujours occupées par des personnes dans un parcours généraliste. On peut alors interpréter les réflexions menées actuellement par l'Etat employeur comme un effort pour encadrer l'ouverture permise par le statut de la fonction publique dans une visée de plus grande professionnalisation.

En résumé, et en forçant le trait, il apparaît que d'un côté, l'Etat dans son volet politiques publiques s'efforce de limiter les effets négatifs d'une tendance à l'enfermement et à la

spécialisation des métiers, et, de l'autre, l'Etat employeur s'efforce de limiter les effets négatifs d'une trop grande ouverture des parcours pour stabiliser des métiers. La relation entre le public et le privé doit donc moins être pensée en terme de transfert de modèle que de recherche du bon équilibre.

### **Chronologie des outils de classement des métiers**

1945 : Grilles Parodi (30 000 emplois classés selon une double hiérarchie : qualification salaire).  
1954 Nomenclature des métiers et des activités individuelles.  
1954 Code des catégories socio-professionnelles  
1975 Répertoire français des emplois  
1975 Accord de classification dans la métallurgie (remplace les grilles Parodi)  
1974 ANPE ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois)  
1979 Ministère de l'Education nationale : groupes métiers  
1982 INSEE nomenclature PCS (professions et catégories socio professionnelles)  
1985 CEREQ grilles générale d'analyse et des classement des emplois à partir du traitement du référentiel français des emplois.  
1988 Commissariat du Plan CEP contrats d'études prévisionnelles  
1990 CEREQ méthode ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique)  
1993 CEREQ définition des familles professionnelles au croisement de la fonction et d'un domaine  
1993 DARES nomenclature des familles d'activité professionnelle (FAP) au croisement de la fonction et du niveau de qualification.  
1993 premières réalisations d'observatoires paritaires des métiers  
1993 ANPE ROME nouvelle version  
2004 généralisation des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications dans les branches professionnelles.

### **Chapitre 3**

#### **Des référentiels GPEEC pour quoi faire ?**

#### **Compte rendu de la phase d'entretien avec les responsables du personnel des ministères**

Les entretiens menés auprès des responsables de la gestion du personnel des différents ministères ont permis d'affiner sur différents sujets, comme l'analyse du vocabulaire utilisé, les apports de l'analyse des documents écrits de GPEEC. Il est un point cependant pour lequel les entretiens conduisent à fortement bousculer le point de vue issu de la lecture des documents écrits : la finalité effective des démarches engagées. En effet, la production d'un « référentiel » ou de tout autre document de GPEEC peut en théorie répondre à diverses finalités, et celles-ci sont volontiers évoquées de manière générale dans les documents écrits des ministères (ex : fonction « prospective »). Cependant, il est rappelé régulièrement dans les documents de doctrine qu'une démarche de GPEEC lourde n'a de chance de vivre que si elle est portée au plus haut niveau<sup>27</sup>. Et pour cela, un simple volontarisme détaché de tout enjeu immédiat ne saurait suffire. Pour que de tels référentiels ne finissent pas oubliés sur des étagères, il faut qu'ils soient directement utilisés dans une finalité particulière orientant à la fois la définition de la démarche et sa mobilisation au quotidien. Ce point est présent à l'esprit des responsables RH et ce sont ces finalités mises plus particulièrement en avant par les responsables RH rencontrés qui seront ici exposées.

#### **Un enrichissement « ressources humaines » de la gestion statutaire**

Le premier usage visé et le plus attendu, celui qui est le plus spontanément évoqué dans les documents écrits, mais aussi le plus difficile à faire vivre effectivement consiste à offrir, à partir d'un tableau général des emplois-type et d'une affectation des agents à ces emplois, toute une série de « services » à différents acteurs de l'organisation. Dans tous les cas cependant, un tel outil ne vient pas se substituer aux instruments attachés au suivi des positions statutaires des individus (évolution de leur carrières dans leur corps en particulier, préparation des Commissions administratives paritaires), mais vient plutôt la compléter et l'enrichir.

Pour les responsables de la GRH du ministère, l'outil permet d'avoir une vision globale des effectifs et de ses évolutions qui doit en théorie permettre de repérer des mutations en cours et d'y répondre par une évolution prévisionnelle de la définition des épreuves des concours, des modes de recrutements, des programmes de formation<sup>28</sup>... Ces fonctions de prévision et de planification sont d'autant mieux remplies que le référentiel est couplé avec un système d'information de ressources humaines (SIRH) qui permet de suivre les évolutions par emplois-type.

Pour les managers en situation opérationnelle, la nomenclature offre des éléments pour la rédaction de fiches de poste ou pour constituer une grille d'évaluation des individus. Pour les agents eux-mêmes, la liste des emplois-type et des compétences attendues est censée créer de la visibilité sur des parcours possibles et leur permettre d'envisager des parcours moins classiques.

Les référentiels produits depuis plusieurs années dans différentes composantes du ministère de la Défense illustrent bien cette orientation. Une première caractéristique des armées est en effet une très forte mobilité des personnels.

Cette grande mobilité renforce doublement l'utilité de l'outil :

En premier lieu, la forte mobilité génère des manques par endroit qui ne sont pas aussi prévisibles que dans des ministères où les départs sont principalement liés à la retraite.

En second lieu, cette mobilité signifie aussi un taux très important de recrutement et la capacité des gestionnaires de RH de faire évoluer en très peu de temps la structure d'emploi.

Un autre enjeu a aussi rendu particulièrement utile l'instrument de GPEEC : la tentative, dans une visée d'économie, de remplacer autant que faire se peut des personnels militaires par des personnels civils. L'affaire est rendue particulièrement complexe du fait qu'il faut prévoir de réserver des postes de type civils pour équilibrer des parcours de carrière de militaires. Une telle définition au plus juste de la répartition des postes entre les deux catégories d'agents suppose une connaissance fine des parcours réels des agents nourrie des données collectées à partir du référentiel. Dans tous les cas, cela nécessite de coupler la nomenclature du référentiel avec un Système d'information de ressources humaines pour avoir des données chiffrées. En outre, actuellement, un effort est engagé dans ce ministère pour établir des grilles de correspondance entre des référentiels qui ont été élaborés de manière indépendante par les différentes armées.

La démarche en cours du ministère de la Culture qui associe la création d'un référentiel à la mise en place d'un nouveau SIRH s'inscrit dans une perspective généraliste comparable.

Au ministère de l'Education nationale, la fonction d'information offerte aux agents sur les « aires de mobilité » a été particulièrement mise en avant dans le cas de la base REFERENS pour les enseignants et chercheurs de l'enseignement supérieur. Une évolution du référentiel est en cours pour faciliter encore plus la mobilité.

Les critiques apportées à un tel instrument multi-usages sont bien connues et ont été développées au cours de plusieurs entretiens à partir du constat des difficultés rencontrées sur des expériences antérieures.

- Le travail de constitution des nomenclatures est très lourd. La nécessité d'exhaustivité attachée à la production de données chiffrées conduit en particulier à consacrer une grande énergie à rédiger des fiches d'emploi-type pour des positions qui concernent peu d'agents. Ceci est particulièrement marqué pour les administrations centrales qui ne dupliquent pas les mêmes fonctions sur le territoire comme les services déconcentrés.

- Les nomenclatures ne permettent pas de prendre en compte des évolutions qui conduisent à faire évoluer notablement le contenu de certains emplois-type ou à en créer de nouveaux ; les nomenclatures doivent être mises à jour à intervalles réguliers.

- La volonté de tout traiter en conservant des fiches maniables conduit à des fiches d'emploi-type nécessairement très rudimentaires qui, si elles ont pu utilement contribuer à diffuser une pratique de « fiches de poste » sont notoirement insuffisantes, par exemple pour définir un programme de formation.



- Si, *a priori*, le principe qu'il est mieux de prévoir que de gérer au jour le jour semble difficilement contestable, cela ne vaut en pratique que si les gestionnaires du personnel disposent de marges d'ajustement leur permettant de tirer parti des informations obtenues.

## **Un accompagnement de mouvements de reconversion**

Les ministères qui s'opposent le plus nettement à l'idée d'un instrument multi-usages mettent en avant l'idée qu'il vaut mieux avoir une approche approfondie sur les situations les plus problématiques qu'une connaissance superficielle de l'ensemble. Ils font aussi le raisonnement qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un instrument de type GPEEC pour repérer les « métiers sensibles », et en particulier ceux qui sont impactés par des reconversions.

Les enjeux de reconversion sont historiquement liés au développement de la gestion prévisionnelle dans le secteur privé. C'est en effet autour de politiques de reconversion qu'ont été élaborés les premiers instruments de ce type dans les années 1970 en particulier autour de la sidérurgie. Le terme de « reconversion » est employé avec la plus grande prudence par les responsables RH. Ce terme évoque en effet dans le privé des plans de licenciements. Cependant la question est bien présente dans plusieurs ministères et oriente les actions de GPEEC parmi les plus opérationnelles. L'importance des enjeux et leur clarté pour les responsables au plus au niveau contrebalance ici cette difficulté sémantique.

L'enjeu est en effet d'un côté d'éviter qu'un groupe professionnel dont la mission a été mise en cause par des choix d'orientation de l'action publique, mais aussi et surtout par des mutations technologiques ou des recompositions institutionnelles, ne vive pas des années durant la lente remise en cause de l'intérêt de son travail. De l'autre il est d'étoffer plus rapidement des équipes d'agents en charge de missions nouvelles, le plus souvent fortement légitimées par le public.

L'observatoire des métiers du ministère de l'Agriculture a pris le parti de porter l'attention chaque année sur deux ou trois métiers comme par exemple l'évolution du contrôle des abattoirs avec le développement d'un contrôle *ante mortem* ou des recherches de passerelles entre les métiers de l'ingénierie publique (remise en cause par la directive européenne sur les services) et ceux de la police de l'eau en développement.

La démarche en cours de définition de manière inter-directions au ministère des Finances est aussi animée par une telle visée, même si elle prend la forme d'une approche plus globale. Ce ministère a en effet connu dans des fonctions, comme les douanes ou dans les services des impôts, des évolutions très importantes liées à des changements institutionnels ou à de nouvelles technologies de traitement des données.

Le ministère de l'Education nationale a aussi quelques chantiers liés à des métiers en cours de mutation. C'est le cas en particulier pour le corps des bibliothécaires qui a connu d'importantes évolutions liées à l'introduction des technologies de communication.

Pour les préfetures, des transformations importantes sont attendues en liaison avec l'introduction de la carte d'identité électronique qui sera délivrée en mairie et avec le nouveau système d'immatriculation des véhicules.

Le transfert de la part la plus importante des fonctions routières aux départements conduit aussi le ministère de l'Équipement à réfléchir à l'évolution de certaines fonctions qui sont conservées

mais qui seront profondément transformées comme les fonctions de comptables dans les subdivisions infradépartementales.

### **Une action de requalification de certains « métiers »**

Derrière le terme de « métiers sensibles » sont évoqués, outre des positions professionnelles touchées par des reconversions (en forte croissance ou en forte décroissance), des corps dont les membres rencontrent un certain malaise dû à une évolution des missions ou des méthodes de travail. Le parti peut alors être pris de prendre appui sur un socle de savoir-faire qui constitue un « métier » pour revaloriser une fonction perçue comme dégradée. Une telle démarche repose par son principe plutôt sur une logique bottom up<sup>29</sup> qui met en avant la dimension professionnelle avant celle des missions, ce qui est plus ou moins recevable selon les ministères.

L'enquête a en effet montré que la valorisation de l'idée de métier pouvait être très contrastée selon les ministères. Deux facteurs explicatifs de ces différences d'appréciation sur la notion de « métier » semblent se dégager. Le premier est lié au caractère généraliste des corps dominants du ministère. Pour un corps généraliste, toute référence au « métier » apparaît comme le point de départ d'un enfermement ; la hiérarchie des corps se construit autour de la plus grande généralité des positions. Le cas des agents de préfecture est sûrement un des plus marqués dans cette perspective. Le second facteur explicatif semble s'inscrire dans une histoire longue des ministères et de leur relation à des métiers ou corporations. C'est le cas par exemple des métiers d'art au ministère de la Culture ou de segments attachés à des professions dans divers ministères (des médecins, des assistantes sociales, ...). Au ministère des Finances les grandes directions se reconnaissent dans des métiers spécifiques qui justifient une très faible mobilité entre directions.

Il faut noter cependant que s'il y a une valorisation de « métiers », ici ou là, elle ne correspond qu'exceptionnellement aux emplois-type normalisés des référentiels GPEEC, parfois trop grand, parfois trop petit. Ainsi par exemple les métiers d'art au ministère de la Culture correspondent à des groupes aux effectifs très réduits que ce ministère s'est justement efforcé durant la dernière décennie de regrouper dans un nombre limité de corps de techniciens alors que les « métiers » évoqués au ministère des Finances correspondent à de grandes fonctions qui rassemblent plusieurs emplois-type<sup>30</sup>.

Une telle discussion ne va pas sans lien avec une revalorisation des grilles indiciaires. L'analyse des compétences des individus peut en effet mettre en évidence une complexification des compétences nécessaires et donc la nécessité d'une revalorisation des traitements.

Parmi les expériences qui participent de cette finalité on peut citer ce qu'a engagé le ministère de l'Éducation nationale pour accompagner les intendants des établissements dans une redéfinition de la hiérarchie de ces organisations, ce que fait le ministère de l'Agriculture pour les techniciens enseignant dans les établissements scolaires agricoles, ou le référentiel établi par le ministère des Affaires sociales pour les inspecteurs des affaires sanitaires et sociales.

### **Un instrument du dialogue de gestion**

Établir une nomenclature d'emplois-type à partir d'une déclinaison des missions puis affecter les individus aux emplois-type permet de mettre en relation des finalités et des moyens et c'est donc la base d'une comptabilité analytique rudimentaire. Il y a là une dimension de contrôle de gestion ou plus précisément une source de données offertes en partage entre les responsables des moyens

et les responsables opérationnels des services déconcentrés dans les discussions sur l'allocation des moyens. Cette dimension n'a pas échappé à certains responsables du personnel de ministères qui se sont efforcé d'instrumentaliser une telle approche.

Cet aspect n'est pas nouveau, il est déjà au cœur des ancêtres de la GPEEC<sup>31</sup> : les « barèmes de charge ». Les barèmes de charge définissaient dans une perspective rationnelle les moyens affectés à un niveau donné de production. De tels barèmes ont pu être établis sur des tâches répétitives à la direction des impôts à partir de chronométrages des opérations élémentaires dans une approche taylorienne. On trouve trace d'une telle démarche dès 1989 pour les personnels des préfectures et sous-préfectures avec définition d'« effectifs de référence » pour un département en fonction de différentes caractéristiques portant sur l'environnement (population...) et sur l'activité des services (nombre de titres délivrés...). C'est le même état d'esprit qui ordonnait la démarche Adéquation Missions Moyens au ministère de l'Équipement pour lequel les DDE étaient classées, entre autres, selon des caractéristiques du relief (DDE de plaines et DDE de montagnes) pertinentes pour les fonctions de viabilité hivernale. Ces barèmes ont cependant progressivement été délaissés dans de nombreux ministères dans les années 1990 à partir du constat du décalage maintenu entre la référence et la réalité.

Le ministère de l'Équipement avec le programme GEODE a introduit un renouvellement substantiel de la démarche. Si la mise en relation des moyens engagés et des prestations offertes demeure, elle n'est pas définie *a priori* et dans une démarche rationnelle mais *a posteriori* dans une discussion entre les gestionnaires. Pour toute une série de produits des directions départementales et en particulier pour des fonctions de production comme l'entretien des routes, les moyens affectés pour chaque direction départementale et les positions respectives de celles-ci sont reportées sur des graphiques. Ces documents servent alors aux services pour s'interroger sur les raisons des différences et sont mobilisés dans la discussion sur l'allocation des moyens, même s'il peut y avoir de nombreuses raisons pertinentes pour expliquer les différences entre services. C'est une philosophie comparable qui a été mise en avant dans l'usage de référentiels métiers aux ministères de l'Intérieur et de l'emploi.

Au ministère de l'Emploi, une étude métier confiée à un consultant avec l'appui de groupes de travail a été engagée en 1999. En 2003 l'action a été poursuivie par l'opération VENISE destinée à rapporter les effectifs aux catégories utilisées. Les chefs de services extérieurs ont « à la main » classé les agents selon les métiers. Le parti a été pris de pouvoir affecter un agent à plusieurs emplois-type en affectant des pourcentages à chaque fonction (au moins 60 % des agents ont eu une affectation plurielle). Ce parti interdit pour l'instant de faire une connexion avec le système informatique de RH qui ne permet qu'une affectation par agent. L'action a été jugée satisfaisante et pas trop coûteuse. L'exercice a aussi été l'occasion d'un moment d'appropriation par les chefs de service de la démarche. Cette opération a permis de faire un usage de type contrôle de gestion à la fois pour comparer les partis pris d'organisation selon les services déconcentrés mais aussi pour discuter des niveaux d'emplois affectés à une mission particulière et à un nombre de dossiers traités. Il est envisagé de la renouveler sous cette forme relativement légère.

Le ministère de l'Intérieur a engagé pour le personnel des préfectures une démarche, ARCADE, de mise en correspondance des structures d'emplois des différentes préfectures. Le référentiel des emplois a été greffé sur le système ARCADE. Ce référentiel, construit à partir des missions, permet pour chaque préfecture et pour une même fonction remplie de donner le tableau des agents de catégories ABC affectés à cette mission. Cela permet ainsi un benchmarking entre celles-ci, utilisé à la fois par chaque préfet pour l'aider à repérer les zones de plus faible

productivité et pour la direction centrale comme argument dans la discussion sur l'affectation de moyens nouveaux. Cette fonction est d'ores et déjà largement utilisée.

Il faut noter que la pertinence d'une telle attitude repose sur la comparabilité d'un nombre relativement important de situations. Elle s'applique donc plus aisément au cas des services déconcentrés qui reproduisent les mêmes missions sur différents territoires qu'à celui des services centraux qui déclinent des fonctions passablement différentes au sein d'un même ministère.

L'introduction de la LOLF pourra aussi conduire à un renouveau de ce type d'usage car les responsables de programmes sont tenus de rendre des comptes sur leurs personnels (art. 51) et peuvent le faire par « métiers ». C'est dans cette perspective que, pour la première fois au ministère de l'Équipement, des fiches d'emplois-type sont en cours de rédaction au sein des programmes. Il est possible alors que les responsables de programme puissent en profiter pour développer, pour leur propre suivi, un tel usage.

### **Une échelle de hiérarchisation des postes**

La hiérarchisation des emplois-type est faiblement présente dans la plupart des référentiels. Dans le partage entre le grade et l'emploi, l'attachement à un grade inscrit l'individu dans un ensemble fondamentalement hiérarchisé. Les grades d'un même corps sont hiérarchisés, les corps sont inscrits dans les grandes catégories ABC et leurs grilles indiciaires sont décalées, et enfin, pour un certain nombre de corps, des systèmes de passerelles par concours les inscrivent dans une chaîne hiérarchisée de promotion d'un corps à un autre. La hiérarchisation propre des emplois-type des référentiels GPEEC est souvent beaucoup plus ténue. Certains référentiels incluent une hiérarchie des qualités attendues des personnes (ex référentiel des services du Premier ministre), certains référentiels indiquent des niveaux d'importance d'une qualité attendue pour un emploi-type donné, mais dans aucun cas ces éléments de hiérarchies des qualités attendues ne permet de dessiner un classement général des emplois-type<sup>32</sup>. Par ailleurs dans aucun référentiel on ne trouve l'équivalent des grilles de classification des entreprises publiques qui définissent une hiérarchie des postes selon le degré de complexité des tâches à accomplir. De manière générale, on peut donc dire que si hiérarchie il y a, elle ne vient pas des caractéristiques du poste (compétences attendues ou niveau de complexité du poste) mais apparaît indirectement à travers le grade requis pour occuper le poste. En d'autres termes, la hiérarchie est exogène au contenu des emplois-type.

Dans ce contexte, le référentiel des emplois d'administration centrale du ministère de l'Intérieur fait contraste en introduisant la possibilité d'une hiérarchie endogène. L'usage de ce référentiel dans une perspective de hiérarchie des emplois est plus une potentialité qu'une réalité mais la grille proposée permet de contribuer à « objectiver le débat » sur les parcours individuels en prenant acte des postes de complexité différentes occupées par les différents fonctionnaires.

Le référentiel des emplois d'administration centrale du ministère de l'Intérieur a reposé sur l'identification de familles d'emploi déconnectées des organigrammes. Le lien avec le statut n'est effectué qu'à la fin. Quinze familles d'emploi ont été dégagées. Au sein de chaque famille d'emploi une hiérarchie de complexité des fonctions a été établie. La hiérarchie proposée devrait permettre d'introduire de l'objectivité dans le débat sur les promotions, sans ouvrir aucune logique d'automatisme ni présupposer un effacement de la logique statutaire. Ainsi, par exemple, un attaché territorial qui est recruté est affecté à un poste relevant de son niveau statutaire,

ensuite il progresse dans la pratique par l'amplitude qu'il prend dans ce poste ou parce que sa hiérarchie le pousse spontanément à en faire plus, ensuite cette évolution constatée dans la pratique pourra être reconnue et faciliter sa promotion statutaire...qui accélérera son évolution dans les postes. « on constate avant, on constate après ».

### **Favoriser la mobilité interministérielle ?**

A la fin des entretiens et de manière prospective, la discussion a porté sur la pertinence d'un référentiel interministériel dans la perspective d'une facilitation de la mobilité. Les avis sont partagés selon les ministères, certains ressentant le besoin d'une mobilité (d'entrée ou de sortie) d'autres considèrent la mobilité interministérielle comme un phénomène finalement assez marginal qui ne saurait justifier à lui seul un ré-ordonnement des démarches de GPEEC. Par delà les attitudes des personnes rencontrées, il émerge cependant une mise en évidence de motifs différents de mobilité qui justifient des approches différentes et dont on peut donner une rapide typologie en différenciant les mobilités qui reposent sur l'ouverture d'un marché de l'emploi à des choix individuels et celles qui doivent être accompagnées par les responsables du personnel.

#### *Mobilités choisies par les individus*

La mobilité pour convenances personnelles. Plusieurs responsables de la gestion du personnel font remarquer qu'une part non négligeable des mobilités interministérielles actuelles sont liées à des facteurs exogènes aux services et tout particulièrement à l'attente d'individus qui souhaitent pour des raisons familiales une mobilité interministérielle dans une visée géographique (pour pouvoir se déplacer ou pour pouvoir rester sur place).

La mobilité de promotion. Lorsque que l'on évoque la mobilité interministérielle, les postes les plus spontanément évoqués sont des postes sur des fonctions supports que l'on retrouve dans tous les ministères. Une difficulté se présente, soulignée dans plusieurs cas. Ces postes sont souvent des postes de « débouché » de carrières. Tout arrivant externe entre ainsi directement en concurrence avec les fonctionnaires du ministère d'accueil qui seront soutenus préférentiellement tant par les syndicats que par les directions qui ont de longues listes d'attente.

#### *Mobilités « pilotées » par les organismes*

La mobilité de reconversion. Suite à l'évolution des missions certaines fonctions sont réduites et conduisent à souhaiter des repositionnements, cela peut aussi concerner des ministères qui emploient des personnes sur une durée limitée comme le ministère de la Défense. L'enjeu de ces évolutions peut justifier un investissement lourd en formation pour permettre une véritable « seconde carrière » qui peut se faire sur des métiers spécifiques différents d'un autre ministère. Une telle évolution ne peut être laissée aux seuls individus placés sur un « marché de l'emploi public » mais doit être précédée d'une négociation entre institutions qui définit des espaces pertinent de mobilité et prépare les conditions de transfert et de formation des individus ainsi que les conditions indemnitaires associées<sup>33</sup>.

La mobilité de qualification. Plusieurs entretiens enfin ont mis en évidence l'intérêt pour un organisme, soit de faire venir des fonctionnaires d'autres ministères qui ont des compétences spécifiques, soit de permettre à certains de leurs fonctionnaires d'enrichir la compétence collective du ministère en effectuant un passage dans un ministère avec lequel des collaborations

sont engagées. Une telle mobilité, même si elle est faite plus au cas par cas suppose aussi un pilotage qui repose sur un accord des organismes de départ et d'accueil. Sans reprendre terme à terme chacun de ces cas, il apparaît que les outils de type GPEEC et leur articulation avec d'autres instruments plus statutaires ne sauraient être les mêmes pour favoriser ces différents types de mobilité.

### **Conclusion : rationalité ou pragmatisme ?**

Par-delà les différentes finalités mises préférentiellement en avant dans les différents ministères, une ligne de partage traverse les expériences engagées. D'un côté des démarches « rationnelles » qui reposent sur une mise en grille systématique des emplois-type et un effort pour développer un usage quotidien de ces instruments. D'un autre côté des démarches plus pragmatiques qui réagissent par des outils plus légers à des enjeux identifiés par ailleurs autour de « filières sensibles » ou qui visent à apporter des éléments d'objectivation dans un dialogue tant sur le contrôle de gestion que sur les parcours des individus.

## **Chapitre 4**

### **Compte rendu des entretiens conduits avec les représentants des syndicats**

Les différents syndicats se retrouvent autour d'une valorisation *a priori* des démarches de GPEEC et de l'attachement à une fonction publique de carrière. Cette ligne médiane, dont le titre des journées « pour une approche métier dans le respect d'une fonction publique de carrière » était une formulation habile, est toutefois un chemin bien étroit et des différences assez nettes se dessinent entre les différents représentants des syndicats rencontrés. Il apparaît alors clairement que plus qu'un problème de vocabulaire c'est un problème de concepts et de conceptions du travail qui se pose et traduit des partis pris différenciés que ne sauraient masquer quelques termes acceptables par tous. Par delà le constat de ce désaccord, il est alors tout à fait éclairant de reconstituer la logique de chacune des prises de position et de noter les effets de « bougé » et les évolutions qui semblent se dessiner pour faire émerger tous les enjeux qui sont derrière l'introduction de démarches métiers dans la fonction publique<sup>34</sup>.

#### **Une vision positive des principes de la GPEEC et plus mitigée de sa pratique**

Les personnes rencontrées ont une vision positive du principe de la GPEEC. Ils la conçoivent en particulier comme une manière de mieux établir le lien entre les attentes de la population et les missions données par les gouvernants d'une part et l'offre des administrations d'autre part.

Leur point de vue sur les expériences engagées est plus mitigé. Si tous considèrent le travail de l'observatoire de l'emploi public comme un apport substantiel dans la connaissance ne biaisant pas les données (par exemple mise en évidence du nombre croissant de personnels non statutaires), ils notent pour la plupart que seul un petit nombre de ministères ont engagé des référentiels qui ne couvrent qu'une part très limitée des agents de l'Etat. Les syndicats considèrent globalement qu'il ont été très peu associés, le plus souvent juste informés en CTP.

Certains exemples de participation plus active ont cependant été donnés (participation des principaux syndicats de préfectures – notamment CFDT – à certains groupes de travail sur le référentiel emplois des préfectures). Ils considèrent aussi que ces documents (de plus ou moins bonne facture selon les cas) n'ont pas vraiment été appropriés par les services des ministères et sont restés une affaire de spécialistes de la GRH.

De manière plus large les principes d'une plus grande prise en compte des compétences des individus, de l'extension de celle-ci au-delà de la reconnaissance du concours, ne sont pas rejetés à priori pour autant que des procédures solides et transparentes d'évaluation soient mises en place.

#### **Le métier : le mot et l'idée**

Le terme métier est employé pour recouvrir diverses questions.

Le terme métier permet une mise en relation du statut et du contenu du travail. Les exemples les plus souvent évoqués dans cette perspective correspondent d'ailleurs à des professions

réglementées pour lesquelles justement ce lien est fait explicitement. Le cas des infirmières est alors toujours cité.

Le métier évoque la capacité à traiter des situations singulières (par exemple la capacité à faire face à des pressions pour un responsable de marché ; le métier spécifique de l'enseignant en banlieue).

Ce terme permet aussi de connoter le lien entre une pratique et une finalité et indirectement entre la pratique et la reconnaissance associée à cette fonction, par exemple le métier de pompier ou de facteur.

Il peut aussi désigner un emploi que l'on peut occuper après une formation normée (ex contrôleur des impôts), ce qui fait le lien avec le métier comme domaine d'activité (le métier des douanes).

Contrairement à ce qui avait été rapporté par plusieurs responsables du personnel rencontrés, la notion de métier n'apparaît pas nécessairement comme un repoussoir et le terme semble être l'objet de formes complexes d'attraction et de rejet, jouant tant sur le mot que sur ce qu'il désigne.

Le représentant de FO exprime un rejet tant du mot que de la chose. Il met en cause le risque d'enfermement des individus dans un secteur d'activité. Pour lui, les fonctionnaires appartiennent à un corps qui leur offre la perspective de pratiquer différents métiers au cours de leur carrière. Le découpage actuel des corps calés sur des ministères offre un compromis acceptable entre l'ouverture des parcours entre des domaines différents et une certaine unité (un technicien spécialisé dans la forêt au ministère de l'Agriculture n'est pas destiné à occuper un poste dans le domaine routier).

Le représentant de la CGT développe au cours de l'entretien des arguments comparables à celui de FO, il présente cependant un certain attachement au terme de métier qui ancre l'activité dans le concret de la prestation aux destinataires. Avoir des métiers et en particulier des métiers manuels est la marque d'une inscription de l'Etat dans le faire et non dans une simple organisation de la sous-traitance (dans ce cas il n'y a plus de métiers).

La représentante de la CFDT met en cause l'emploi du terme « métier » avec deux arguments. Le premier sur l'ambiguïté du terme qui connote aussi bien un secteur d'activité, qu'une profession réglementée comme les infirmières, ou les savoir-faire. Le second porte sur la référence à la corporation qui est clairement rejetée. En revanche, par bien des aspects, la position de la CFDT rejoint celle de la CGC, de la CFTC et de l'UNSA qui revendiquent, eux, plutôt le terme de métier.

Pour le représentant de la CGC, auteur d'un rapport pour son congrès intitulé « pour une fonction publique de métiers », le terme de métier est le terme de base, il doit s'inscrire dans une approche interministérielle et favoriser les mouvements sur des fonctions qui relèvent du même métier. On retrouve de la même manière du côté de la CFTC et de l'UNSA une appréhension plutôt positive du terme de métier pour fonder la mobilité des individus. Ces derniers soulignent cependant la diversité des formes de ces métiers et des mobilités associées avec une mobilité plutôt horizontale d'enrichissement par variation des contextes pour des techniciens d'un domaine ou plutôt verticale par augmentation des responsabilités pour des gestionnaires généralistes.



## **L'emploi**

La difficulté de vocabulaire ne saurait être levée par le remplacement par le terme « d'employé-type ». Le vocabulaire de la GPEEC n'est pas vraiment connu ou reconnu. Le terme « employé-type », qui constitue dans la terminologie technique une alternative au terme ambigu de métier, a été mis en cause par des représentants qui le déclaraient incompréhensible (FSU) ou ambigu en référence aux grilles à critères classant du secteur privé (CFDT).

Par ailleurs, la question de l'emploi a été associée à celle des nouveaux cadres statutaires et indirectement au modèle des cadres d'emploi de la fonction publique territoriale. Le terme emploi se trouve alors chargé d'une connotation nouvelle et apparaît d'autant plus repoussoir pour les syndicats qui sont opposés à la réforme des cadres statutaires (FO, FSU, CGT).

Les risques de blocage des individus liés à une association trop directe entre un statut et une position d'emploi trop strictement définie ont été évoqués par la représentante de la CFDT pour des « petits corps » comme par exemple les éducateurs et plus largement les corps attachés au secteur social qui ont peu de perspectives d'évolution fonctionnelle.

## **La qualification**

Pour aller plus loin dans la compréhension de ce qui sous-tend ces usages du vocabulaire, il faut revenir sur un concept central de la relation employeur / employé dans l'histoire de l'organisation du travail et du mouvement social, celui de « qualification ».

Pour s'orienter dans la discussion il est utile de rappeler, fut-ce de manière caricaturale, les éléments d'une théorie standard de la qualification telle qu'elle est construite dans le cadre du taylorisme. Une des visées du taylorisme était d'en finir avec l'incertitude née des savoir-faire de métiers détenus par les ouvriers, le principal apport de Taylor de ce point de vue est la création du bureau des méthodes qui définit des procédures que l'opérateur doit se contenter d'appliquer.

Ce que l'on qualifie alors, dans ce modèle, c'est le poste de travail et un niveau global qui permet de suivre les prescriptions définies. Pour définir ce niveau général, il n'est plus nécessaire de rentrer dans l'analyse de savoir-faire très fins et du comportement des individus, il suffit de se référer à un niveau scolaire minimum requis. D'où le glissement de sens du terme qualification et l'ambiguïté maintenue du terme qui recouvre à la fois une qualification de la complexité du poste et une qualification du niveau scolaire prérequis pour l'occuper. Dans ce nouveau système les ouvriers perdaient au niveau individuel le pouvoir lié à un savoir-faire qu'ils étaient seuls à détenir, ils gagnent collectivement par l'uniformisation de leurs positions qui leur permet de négocier plus fortement de manière collective, non plus sur le contenu du travail mais sur sa rétribution.

L'introduction du terme « qualification » dans le vocabulaire de la fonction publique ne peut se faire sans décalages puisque la fonction publique est construite autour d'autres principes : recrutement sur concours dans des corps ; séparation du grade et de l'emploi... La place traditionnellement accordée au concours sur épreuve scolaire qui ouvre la possibilité d'occuper un certain niveau de fonction fait écho au principe de la qualification énoncé plus haut, en revanche le principe de séparation du grade et de l'emploi est en contradiction avec cette logique.

Ce que rappelle d'ailleurs un représentant syndical, qui note que si, souvent, dans la fonction publique on voit des agents de catégorie B occuper des fonctions de A, dans le privé un OS n'accepte pas de faire le travail d'un OP sans avoir un reclassement correspondant.

Le terme qualification, malgré l'ambiguïté du transfert du contexte privé au contexte public, occupe une place centrale dans la construction des différents syndicats. Mais ses usages sont très différenciés. Il se dégage une ligne de partage entre ceux pour lequel il est mobilisé dans une représentation conforme au statut de la fonction publique et au modèle des corps et ceux qui s'efforcent de dessiner un modèle alternatif.

### *Le modèle traditionnel adapté*

Dans la première perspective, la qualification est attachée en premier lieu au concours d'entrée. Le concours d'entrée passé sur des épreuves scolaires est le garant de la possibilité d'occuper tout au long de sa vie, différentes fonctions du corps que l'on intègre. « Un professeur qui a réussi le concours est réputé compétent » pour toutes les situations de travail confiées à son corps (FSU). « Les notions fondamentales pour nous sont carrière, corps, grade, mission, qualification » (CGT). Parmi les personnes rencontrées les représentants de FO, de la FSU et de la CGT tiennent le plus fermement une telle position.

Dans tous les cas cette position est nuancée et actualisée et tous les interlocuteurs reconnaissent l'intérêt de ne pas avoir comme seul critère de jugement le concours sur épreuves scolaires d'entrée et de prendre en compte d'autres qualités des individus. Cependant ils pointent aussi toutes les dérives associées à l'arbitraire d'une évaluation. Pour certains tant que les risques associés à une évaluation arbitraire subsistent, tant que les principes et modalités effectives de jugement ne sont pas partagées avec les instances de représentation du personnel, il vaut mieux s'appuyer sur un système imparfait basé sur des épreuves scolaires.

Le principe de la valorisation des acquis de l'expérience, du fait qu'il transforme en diplôme scolaire une compétence reconnue, représente un compromis acceptable entre une logique centrée sur le critère scolaire externe et une prise en compte des capacités des individus. (Les représentants de la FSU s'inquiètent cependant d'y voir aussi l'arbitraire d'une école pédagogique s'imposer par ce biais).

### *Le modèle rénové*

Par rapport à cette ligne d'orientation, les autres syndicats marquent une nette inflexion en ayant pour finalité de reconnaître les qualités de l'individu et les savoir-faire acquis.

Le terme de référence demeure toujours la qualification. Cependant le terme est employé dans un sens différent en ne mettant plus en jeu le processus social de reconnaissance (le fait de qualifier une personne) mais ce qui justifie cette reconnaissance (des qualités des individus). La représentante de la CFDT présente la qualification comme un ensemble composé de « briques » de compétences. Ces briques sont formées de différentes formes de savoir ou de capacité. Dans cette perspective le concours n'est plus que le droit d'entrer le premier jour dans la fonction. Ensuite la qualification se construit dans la pratique, ce qui laisse une place à une diversité de formes d'appréciations de l'acquisition de ces briques de compétence, (concours sur épreuves professionnelle, VAE, reconnaissance d'une compétence acquise hors du monde du travail,...) et

les problèmes posés par l'objectivation ne doivent pas occulter l'enjeu de cette évolution. Les représentants de la CGC et de la CFTC présentent une argumentation comparable. La CFTC met en particulier en avant la spécificité de compétences de comportement (comme le fait de pouvoir accueillir à un guichet), le représentant de la CGC note que la simple expérience d'un poste ne garantit pas que l'on ait acquis la compétence associée.

Cette conception de la compétence permet d'aborder de manière renouvelée la question de la mobilité. La représentante de la CFDT a en particulier développé la question des évolutions de mission qui conduisent à des redéploiements de personnels. En se référant à ce qui a été fait dans le privé dans le secteur des assurances, elle soutient que cette approche de la qualification à travers une somme de « briques » permet de préparer en amont des mutations des besoins en personnel en préparant l'acquisition de compléments de compétences. Cette logique modulaire doit aussi permettre une vision plus optimiste des changements en mettant en évidence tout ce qui est déjà acquis pour la situation nouvelle.

### ***La boucle sémantique de la qualification***

Ainsi, dans cette perspective, il semble que le terme « qualification » ait en partie bouclé avec le sens initial taylorien. Dans le premier mouvement, de l'idée de qualification qui recouvre à la fois une qualification des postes et du niveau scolaire des personnes que l'on y affecte, n'est retenue que l'accroche au niveau scolaire (principe du concours et séparation du grade et de l'emploi) et une ouverture voulue large des postes offerts à un corps. Le modèle rénové déplace l'accroche de la compétence vers les qualités de l'individu sans cependant glisser vers le modèle de la compétence tel qu'il est promu par le MEDEF. Et d'une certaine manière ce passage par les qualités des individus, leur mesure par un bilan de compétences, conduit à poser la question de leur reconnaissance. En effet, il n'apparaît plus juste dans cette perspective que l'individu qui occupe des fonctions d'un niveau supérieur à celui de son grade et en maîtrise toutes les briques de compétences ne se voie pas promu. C'est alors la perspective d'une mise en cause du principe de séparation du grade et de l'emploi et un retour à la première dimension de la qualification : la caractérisation d'un niveau de technicité d'un poste donné. Le référentiel du ministère de l'Intérieur introduit les prémisses d'une telle orientation.

Quoi qu'il en soit de cette interprétation, on peut retenir pour le moins que l'on est actuellement dans un mouvement (probablement inachevé) de remise en cause de fond du modèle traditionnel qui touche les concepts fondamentaux de la relation employeur/employé dans la fonction publique d'Etat.

### **La compétence**

Le terme de compétence occupe une position subalterne dans les deux constructions conceptuelles. Il est dans les deux cas, défini de manière substantialiste : la compétence étant une somme de capacités que l'individu accumule. Le modèle des savoir, savoir-faire et savoir être semble partagé. Même si l'accent porté sur les comportements n'est pas le même il ne semble pas qu'il y ait un rejet absolu des dimensions comportementales. Les représentants de la CFTC reprennent même le terme de savoir être qui a été soigneusement évité par tous les référentiels métiers.

Dans aucun cas le terme compétence ne prend le sens qui a été développé dans le secteur privé, la compétence recouvrant alors moins des savoir et des savoir-faire que la capacité de prise d'initiative et de responsabilité. Ceci ne signifie pas pour autant que cette dimension soit

totallement absente du côté du secteur public<sup>35</sup>. En effet, dans la mesure où le public ne connaît pas la rigidité du modèle des classifications (séparation du grade et de l'emploi), elle peut intégrer de manière plus informelle le surcroît de prise de responsabilité des individus.

### **La GPEEC interministérielle**

En cohérence avec l'avis de principe favorable pour la GPEEC ministérielle, aucun des syndicats rencontrés ne rejette dans le principe la démarche proposée et tous considèrent que le ministère de la Fonction publique est le bon interlocuteur sur ce dossier. Cependant certains syndicats voient dans le passage du ministériel à l'interministériel un plus dans la démarche et d'autres y voient le risque de complications inutiles. L'extension de la démarche semble, de ce point de vue, durcir les qualités et défauts de la GEPEEC. Dans une première perspective, l'ouverture paraît le moyen de lever les difficultés rencontrées dans les démarches locales, dans une seconde perspective au contraire, cette extension est lourde d'un renforcement des défauts déjà présents dans les démarches ministérielles.

En faveur de l'extension interministérielle deux arguments sont avancés. Du côté de la CGC, le passage vers l'interministériel est ce qui permet de rendre vraiment utile la démarche en ouvrant les carrières entre ministères. Son représentant propose alors que les ministères arrivent avec leurs emplois-type et que le ministère de la Fonction publique « force le passage » pour définir des métiers transversaux. Cela permettrait de faire apparaître des métiers transversaux comme « responsable des marchés » ou « agent de contrôle ». Du côté de la CFDT on voit dans une démarche interministérielle pilotée fermement la condition nécessaire pour que les ministères qui ne se sont pas engagés dans des démarches de ce type le fassent enfin. La représentante note aussi que l'ouverture interministérielle permettrait de faire émerger des proximités plus grandes entre certains postes de deux ministères différents qu'entre postes d'un même ministère sur lesquels des mobilités existent déjà. Cette mise en évidence permettrait de lever des blocages sur certains reclassements liés à des transformations en cours (introduction de nouvelles technologies ; décentralisation).

Tous les autres syndicalistes rencontrés expriment une grande prudence devant un tel projet de GPEEC : risque d'usine à gaz sans résultat tangible (CFTC), risque de diluer les responsabilités entre ministères (FO), risque de mobilité forcée entre ministères (FSU) ou risque de complication de l'affectation à un poste en référence à la bourse d'emploi de la police (UNSA). Dans l'ensemble ils plaident alors plutôt pour des démarches légères.

Avec ces inquiétudes sur la complexité inutile de la démarche viennent alors des mises en cause d'autres actions qui, dans le même temps, bloquent la mobilité visée par l'extension interministérielle. Le représentant de FO en particulier met en avant le fait que l'évolution de la formation dans les IRA tend à plus vite spécialiser les agents sur un ministère, le fait que la multiplicité des niveaux de grade (ex plusieurs niveaux hiérarchiques pour des chauffeurs ou des huissiers) est facteur de blocage, ou que la globalisation des crédits de la LOLF ne permettra plus à des fonctionnaires âgés, et donc plus rémunérés, de changer de région. La GPEEC interministérielle est présentée alors comme un dossier utile mais secondaire pour l'amélioration de la mobilité.

## Conclusion

A partir du constat de la difficulté à trouver un langage commun autour des démarches de gestion prévisionnelle des emplois des effectifs et des compétences dans la fonction publique d'Etat, l'enquête a porté successivement sur quatre sources d'information : les référentiels GPEEC des ministères, les référentiels de métiers produits par les organismes publics à destination du monde économique, le point de vue des responsables du personnel des ministères et celui des syndicats. Les chapitres du rapport ont été construits autour de ces différentes sources de manière à en restituer au plus près les apports. La matière apparaît complexe et les avis partagés. Il se dégage<sup>36</sup> cependant des éléments transversaux tant sur la question initiale de la terminologie que sur celle plus large du projet d'une GPEEC interministérielle qui ne peuvent être séparés de la première question.

### Les principaux apports de l'enquête

Quelques éléments saillants sont apparus à chaque stade.

La première source a été constituée par les documents de GPEEC produits par les différents ministères mis en regard de ceux issus des deux autres fonctions publiques. Deux éléments se dégagent. Tout d'abord, le vocabulaire et les méthodes utilisées semblent être relativement unifiés et correspondre en fait aux directives du guide méthodologique mis à disposition par la DGAFP. Ensuite, alors que ce même guide laissait ouverte deux méthodes de regroupement des métiers, montante en partant des métiers ou descendante en partant des finalités des ministères, les référentiels produits par la fonction publique d'Etat ont plutôt privilégié une démarche descendante à la différence des référentiels des autres fonctions publiques qui s'appuient sur la légitimité des métiers.

L'Etat comme porteur de politiques publiques dans le secteur économique produit directement ou indirectement des nomenclatures de métier pour renforcer l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail (création d'un vocabulaire partagé, cartographie des emplois dans leur évolution, instruments permettant une meilleure adéquation de la formation à l'emploi, mise en évidence d'aires de mobilité) ou pour contribuer à la modernisation des entreprises et des relations sociales en leur sein (grilles de relation entre qualification et rémunération, guides pour une meilleure valorisation des ressources humaines dans l'entreprise ou en accompagnement de reconversions, réflexions prospectives). L'analyse des divers référentiels de métier établis par des organismes publics à destination du monde économique a permis principalement de mettre en avant les efforts accomplis pour rendre visibles les mobilités possibles et faire de la reconnaissance d'un métier non l'enfermement dans une position mais le point d'appui pour diverses positions compatibles. Cet effort se retrouve aussi bien au niveau de l'entreprise que de celui du marché du travail.

L'enquête menée auprès de responsables du personnel dans dix ministères a conduit à mettre en avant une diversité d'usages beaucoup plus grande que celle affichée explicitement dans les documents écrits :

- enrichissement des ressources humaines ;
- accompagnement de mouvements de reconversion ;
- requalification de certains métiers ;
- instrument de comptabilité du personnel mobilisé dans le dialogue de gestion ;

- échelle de hiérarchisation des postes.

Si le guide méthodologique de la DGAFP signale qu'une démarche GPEEC n'a de chance de réussir que si elle est portée de manière volontaire par la direction des ressources humaines, il semble que l'on puisse ajouter qu'il faut en outre que celle-ci ait une finalité plus précise et plus corrélée à la spécificité du ministère que la simple volonté d'optimiser la gestion du personnel.

De l'enquête menée auprès des responsables syndicaux, il ressort un certain rejet du vocabulaire technique de la GEPEEC. Le terme de "métier" est l'objet de fortes projections aussi bien positives que négatives, la dimension d'enfermement associée au métier étant la plus fortement mise en cause par certains.

Enfin, de manière transversale, même si la GEPEEC reste un enjeu limité qui souvent ne mobilise qu'un nombre restreint de spécialistes RH, les réflexions en cours autour de ces référentiels s'inscrivent dans un mouvement de fond qui vise à accorder plus de place à la valorisation d'un certain professionnalisme des agents publics. Ceci se révèle aussi bien dans la confrontation avec les référentiels des autres fonctions publiques que dans la mise en regard des outils mis à disposition des entreprises. Une telle orientation conduit à plus d'ouverture pour des corps limités et directement attachés à une fonction ou pour des personnes dont l'activité est concernée par des redéploiements de l'action publique. Mais cela conduit aussi à une définition plus ferme des compétences attendues des membres de corps généralistes sur certains postes. Le débat conceptuel sur la qualification dans ce nouveau contexte reste encore largement ouvert. Il semble cependant qu'il s'agisse ici moins de la substitution d'un modèle à un autre que de l'équilibre à trouver entre deux principes d'ouverture des parcours dans le cadre d'une carrière et de capacité d'approfondissement professionnel, les deux contribuant tant à l'efficacité de l'action engagée qu'à l'épanouissement des fonctionnaires.

### **Terminologie sur les métiers**

Si l'objet de l'enquête était de trouver le plus grand commun dénominateur entre les différents termes utilisés pour viser les catégories de la GEPEEC, le résultat serait bien maigre, car à strictement parler celui-ci est réduit à zéro. Cela ne signifie pas qu'il ne se dégage pas des lignes dominantes. Si on souhaite principalement assurer la clarté et éviter les confusions il est possible de construire une démarche interministérielle autour des termes suivants : poste, emploi-type, activité, domaine, savoir, savoir-faire, aptitudes relationnelles. Cependant, les rencontres avec les syndicats conduisent à s'interroger sur un vocabulaire trop technique qui permettrait aux spécialistes de GRH de s'entendre parfaitement mais les couperait des autres fonctionnaires. Il semble alors pertinent, même si c'est plus risqué, de choisir un vocabulaire plus fortement connoté symboliquement.

#### *Une démarche métier*

Le terme de métier est à la fois impossible et nécessaire. Impossible car il a pris au cours du temps des sens différents (le "métier du boulanger", le "métier de la banque"). Impossible, car même pour désigner le fondement d'une activité professionnelle, il peut recouvrir des groupes de taille extrêmement différente (le métier d'instituteur à l'éducation nationale / le métier de dentellière au ministère de la Culture). Impossible car il est rejeté par certains syndicats qui lisent dans ce terme le signe d'une remise en cause du statut surtout dès que l'on fait correspondre un métier à un individu ("j'appartiens à un corps qui me permet d'exercer plusieurs métiers"). Le

terme de métier est cependant aussi nécessaire, car il est le premier terme de sens commun (un fonctionnaire ne se définit pas devant ses enfants par son grade mais s'efforce de décrire son métier, il fait de même dans les enquêtes statistiques), il est porteur de valeurs positives de sérieux, de rigueur et de compétence que même le mouvement ouvrier n'a jamais remis en cause. Ainsi, s'il paraît délicat d'utiliser ce terme pour désigner le premier regroupement de postes comparables, il doit pouvoir être mobilisé de manière générale, par exemple pour désigner l'orientation de l'action, "une démarche métier", sans désigner un objet précis. Il faut noter que cette ambiguïté d'usage se retrouve dans plusieurs cas de référentiels, le terme apparaissant dans le titre sans être ensuite utilisé de manière opérationnelle.

### *Le poste*

Pour désigner la position occupée par un individu, deux termes sont employés, "poste" et "emploi". Le terme poste a l'avantage de ne prêter à confusion avec aucun autre terme et malgré son caractère technique il est aujourd'hui compréhensible par les fonctionnaires ; les notions de "fiche de poste" ou de "poste de travail" en bureautique sont aujourd'hui utilisées de manière courante et désignent sans ambiguïté la position professionnelle d'un individu. Le terme d'emploi est plus ambigu : « avoir un emploi » en particulier, dans le sens commun, évoque moins le poste occupé que le statut salarié.

### *L'emploi-type*

Il résulte de ce qui a été dit à propos du "métier" qu'il faut se résoudre à un terme technique pour nommer la brique de base de la GPEEC, le premier regroupement de postes comparables. Différents termes sont employés : emploi-type, emploi-repère, emploi-métier, emploi, fonction, métier-emploi-type. Celle d'emploi-type a l'avantage de l'antériorité dans les démarches du CEREQ et d'une relative diffusion.

La question de "la maille" de l'emploi-type, (l'emploi-type vise-t-il des positions exactement comparables ou un spectre un peu large d'activité ?) reste ouverte. De l'enquête menée auprès des responsables du personnel il ressort que la définition de la maille pose moins de problèmes dans les services déconcentrés (avec répétition des mêmes fonctions dans différents services départementaux ou régionaux) qu'en administration centrale (chaque poste semblant spécifique).

### *La mission*

Pour désigner ce que les ergonomes désignent par "la tâche", à savoir ce que l'individu doit faire, ou "l'activité", ce que l'individu fait effectivement, le terme de "mission" a l'avantage de ne pas être technique et de rendre compte d'une orientation consensuelle entre les directions du personnel et les syndicats : le fait que l'action des administrations et l'activité des fonctionnaires est légitimée par ses finalités et *in fine* par le public qu'elle concerne.

### *Les compétences*

Le terme de compétence au singulier et l'idée d'une gestion par la compétence issue du débat privé inspirent des préventions ; employé au pluriel il semble moins fortement connoté et permet de nommer les "briques" possédées par les individus, liées à leur personnalité, acquises en formation initiale ou continue ou par la pratique et qui leur permettent d'être efficace dans une situation donnée. La principale question qui demeure, discutée par aucun des interlocuteurs

rencontrés, est de la pertinence effective de ce modèle de « brique de compétence » pour représenter la réalité des apprentissages.

### *L'aire professionnelle*

Le deuxième niveau de regroupement des positions comparables, que l'on retrouve dans tous les référentiels de GEPEEC a un rôle crucial dans un référentiel interministériel. Les appellations utilisées sont du type "famille de métier" dans une logique remontante et "domaine" ou "filière" dans une logique descendante.

Si un référentiel interministériel a parmi ses objectifs de favoriser la mobilité, il doit donner à voir des déplacements possibles autres que ceux qui sont les plus pratiqués. Cette orientation est au cœur de la démarche du répertoire opérationnel des métiers de l'ANPE (ROME). L'expression employée pour désigner l'espace des possibilités ouvert par la maîtrise des compétences associées à un emploi/métier est : « aire de mobilité ». L'expression "aire professionnelle" utilisé au ministère des Affaires sociales pourrait rendre compte de cela avec une référence au professionnalisme ("être un pro") plus qu'à la profession constituée.

### *Les dénominations des emplois-type et des aires professionnelles*

Cette dernière discussion suggère qu'à côté de la question des catégories générales de la GEPEEC, discutée ici, s'ouvre un autre chantier sur les dénominations de chaque emploi-type ou de chaque regroupement d'emploi-type. L'appellation « responsable des marchés » dans un ministère recouvre-t-elle la même chose que la même appellation dans un autre ministère ? Doit-on regrouper le « technicien forestier » avec d'autres fonctions de techniciens dans d'autres domaines ou avec d'autres métiers associés à la forêt ? Faut-il tendre à unifier les appellations ou établir des tableaux d'équivalence ? Faut-il associer un emploi-type à une ou plusieurs aires professionnelles ? Ce sont là des chantiers difficiles qui sont partie intégrante d'une démarche métier interministérielle.

### **Une GPEEC interministérielle**

Les enquêtes menées ont aussi été l'occasion de faire émerger des réactions au projet d'un exercice GPEEC interministériel. A partir des propos recueillis, il se dégage des orientations, tant sur l'enjeu perçu comme central (la mobilité interministérielle) que sur les formes possibles d'une telle démarche.

### *Partir de la réalité de la mobilité interministérielle*

La mobilité interministérielle a un coût et elle suppose de solides raisons susceptibles de générer des compensations à ce coût. Pour la mobilité demandée par les individus on peut distinguer une mobilité pour convenance personnelle dans laquelle le facteur géographique semble particulièrement important et une mobilité qui s'inscrit dans une visée de promotion par le passage à des fonctions managériales ou transversales supérieures. Pour la mobilité générée par les administrations on peut distinguer la motivation liée à l'enrichissement des qualifications (ouvrir son vivier pour un petit ministère, permettre d'envoyer ses agents dans un ministère avec lequel on collabore pour favoriser l'apprentissage croisé) et la mobilité organisée pour accompagner une reconversion suite à une évolution forte des partages de compétences ou des méthodes de travail.



Le nombre de personnes concernées et les procédures correspondant à ces différentes formes de mobilité sont très variables. Les différents interlocuteurs ont en particulier souligné que la mobilité la plus visible, celle choisie par l'individu dans une perspective de carrière, n'est ni forcément la plus répandue (la mobilité justifiée par des raisons géographiques semble plus le pain quotidien des CAP), ni la plus facile. En effet, outre la question récurrente des primes, la résistance est très forte pour laisser à des personnes venues d'autres ministères des postes de généralistes qui sont souvent des postes de "promotion" fortement convoités en interne.

### *Aborder de manière spécifique les reconversions*

Le terme de reconversion est mal connoté du fait qu'il a été associé dans le secteur privé à d'importants plans de licenciements. Si le terme semble éventuellement à modifier, la réalité qu'il recouvre ne peut être négligée avec des mutations liées à l'introduction de nouvelles technologies, à des redistributions de compétences entre niveaux territoriaux ou à l'émergence de nouvelles missions. Le non traitement de ces situations a aussi un coût pour les fonctionnaires qui restent durablement affectés à des missions en crise de légitimité. Les démarches de GPEEC sont essentielles dans ce cas pour anticiper et accompagner l'évolution des métiers ou le redéploiement des individus. C'est en particulier dans ces situations que des programmes lourds de formation peuvent être définis, c'est aussi dans ces situations que l'effort d'imagination pour valoriser le savoir-faire acquis par les individus dans un autre contexte doit être le plus fort. Les outils et les moyens mis à disposition de tels enjeux doivent être spécifiques et en particulier conduire à des analyses de compétences beaucoup plus approfondies que celles accomplies pour la confection de référentiels généraux des métiers.

### *Etre neutre sur les formes de mobilité professionnelle*

Pour ce qui concerne la mobilité à l'initiative des fonctionnaires, il ressort des entretiens qu'il y a une diversité des modalités d'enrichissement conjoints de l'individu et du collectif associé à une mobilité. Il est possible ainsi de différencier :

- des parcours de « gestionnaires » qui se construisent une certaine hauteur de vue en ayant été confrontés à des situations très diverses ;
- des parcours de « professionnels » qui permettent d'approfondir une fonctionnalité transversale comme la GRH, les marchés publics, le contrôle, le pilotage de projet informatique, la gestion des risques dans des contextes différents ;
- des parcours de « généralistes de domaines » qui permettent d'enrichir la connaissance d'un domaine (ex l'environnement) en l'abordant dans des contextes et sous des postures différentes ;
- des parcours qui privilégient l'insertion sur un territoire et la connaissance d'un milieu politico-administratif ;
- des parcours de « spécialistes ».

Dans un contexte où la mobilité interministérielle reste encore globalement limitée, il ne semble pas pertinent de jouer une forme de mobilité contre une autre. Les outils GPEEC doivent permettre de rendre visibles les possibilités propres à chacun de ces types de parcours, ils doivent être accompagnés des actions permettant de rendre possibles et intéressantes pour les individus ces différentes formes, développant en la matière un principe de neutralité.

### *Accorder une place raisonnée à la formation*

La place accordée à la formation dans les démarches de GPEEC et dans le discours qui l'accompagne est simultanément trop magnifiée et trop réduite. L'usage des référentiels pour la formation est parfois mis principalement en avant dans les argumentaire de GPEEC, de même que l'idée qu'une formation peut toujours rattraper la différence de compétence entre deux postes. Mais à côté de cela, les référentiels n'évoquent souvent que des aspects marginaux de la formation (ex maîtrise de logiciels de bureautique) sans évoquer le contenu des formations initiales, « prise de poste », ou la place des formations de préparation aux concours internes. Par ailleurs il apparaît illusoire de vouloir fonder un programme de formation sur des analyses de métier qui tiennent sur une page. Malheureusement, la référence incantatoire à la formation, traduit souvent l'absence d'un projet précis d'usage des référentiels.

L'expérience acquise par les organismes publics concernés par les politiques d'emploi, met en évidence la complexité de la relation entre la formation et l'emploi et les chausses trappes du modèle « adéquationniste » qui met en relation trop directe la formation et la position professionnelle. Il importe donc d'appréhender de manière plus précise, ce que peut et ne peut pas telle ou telle modalité de formation, et sûrement de concentrer les efforts engagés.

#### *Articuler la démarche interministérielle aux démarches ministérielles*

Si le principe d'une GPEEC interministérielle et le leadership du ministère de la Fonction publique fait consensus, les avis sont plus divergents sur le poids que doit jouer le ministère de la Fonction publique sur les référentiels ministériels. Les plus volontaristes proposent quelques chantiers :

- accélérer la réalisation de référentiels dans les ministères qui n'ont rien engagé ;
- produire des définitions de métiers transversaux en particulier pour les administrations centrales ;
- donner à voir des espaces de mobilité par des regroupements différents de ceux produits par les ministères.

#### *Mettre en concordance l'objectif et la forme de l'outil GPEEC*

Enfin, l'enquête menée auprès des responsables du personnel a montré, on l'a souligné, à quel point un outil de type GEPEEC ne saurait vivre sans être directement associé à un enjeu prégnant du ministère concerné, et sans que sa forme ne soit directement dérivée de cette finalité.

Pour la forme, et les finalités associées, de nombreux modèles sont en concurrence. Pour faire image, on peut ainsi évoquer de manière schématique plusieurs scénarios cibles de l'outil interministériel par la reprise d'expériences des ministères ou des établissements publics.

Une nomenclature SIRH (grille exhaustive de tous les métiers permettant d'affecter chaque individu à un métier et de suivre de manière quantitative les évolutions). Une telle démarche pourrait tirer parti des effets propres aux outils informatiques, elle pourrait aussi permettre la restitution de comptes selon des métiers suggérée par la LOLF. Une telle visée suppose cependant l'exhaustivité ce qui emporte le risque de reproduire la dilution d'énergie dans le traitement de cas marginaux qui a été observée dans certains exercices de GPEEC.

Un ROME (répertoire opérationnel des métiers) de la fonction publique d'Etat, liste de fiches descriptives de métiers permettant de mettre en évidences des aires de mobilité interministérielle.

Une telle démarche permet en particulier de ne pas unifier les dénominations d'emploi-type en établissant des listes de synonymes.

Un observatoire des métiers transversaux et des métiers en reconversion qui générerait des études approfondies sur des métiers pour lesquels la question de la mobilité interministérielle est plus particulièrement cruciale. Une telle orientation ne permet pas en revanche de répondre à la question de suivi quantitatif des effectifs.

## Sources

### Liste des personnes rencontrées

#### Ministères

##### **Ministère de l'Emploi du travail et de la cohésion sociale**

Daniel Mathieu, chargé de mission auprès du directeur de l'administration générale et de la modernisation des services

Mr Bayard bureau gestion évaluation formation

##### **Ministère de la Défense**

Christian Huberdeau adjoint au directeur de la fonction militaire et du personnel civil

##### **Ministère de l'Intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales**

Paul Peny, directeur des ressources humaines (secteur hors police).

##### **Ministère de l'Agriculture, de l'alimentation de la pêche et de la ruralité**

Pascale Margot Rougerie sous directrice en charge des ressources humaines

Constant Lecoer président de l'observatoire des missions et des métiers

##### **Ministère de la Culture et de la communication**

Philippe Geffre chef du service du personnel et des affaires sociales de la direction de l'administration générale

Florence Ibarra correspondante métier

##### **Ministère de l'Équipement, des transports du logement du tourisme et de la mer**

Paul Luc Dinnequin mission gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Véronique Teboul

##### **Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche**

Dominique Antoine directeur des personnels et de la modernisation de l'administration (personnels non enseignants).

##### **Ministère de l'Économie des finances et de l'industrie**

Bertrand Gautier sous directeur modernisation et prospective

Mathieu Feroldi directeur de projet SIRH

Marc Estourne adjoint au chef de bureau GEPEEC

##### **Ministère des Solidarités de la santé et de la famille**

Philippe Barbezieux

#### Syndicats

##### **CFDT: union des fédérations CFDT des fonctions publiques et assimilés**

Marie Claude Kervella, secrétaire générale

Hélène Gosselin, secrétaire générale adjointe

##### **CFTC : fédération générale des fonctionnaires CFTC**

Yves Missaire secrétaire général

Michel Moreau

##### **CGC : syndicat des cadres de l'environnement, la forêt et l'agriculture EFA CGC**

Jean

Barouillet

secrétaire

général

##### **CGT : union générale des fédérations de fonctionnaires CGT**

Jean Marc Canon secrétaire général

Patrick Hallinger

##### **FO : fédération générale des fonctionnaires FO**

Gérard Nogues secrétaire général

Anne Balthazar

**FSU**

Daniel Robin SNES

Bernadette groison

Anne Feray

**UNSA : UNSA fonctionnaires**

Elisabeth David secrétaire générale

Jean Marie Poirot

Alain Corbian

**Corpus des référentiels GPEEC fonction publique**

- Ministère de l'Intérieur DPFAS : référentiel emploi, 2004

- Ministère de l'Emploi et de la solidarité , DAGEMO, Etude métiers, répertoire des emplois-type, septembre 2000.

- Premier ministre répertoire des emplois, version 2.0 , direction des services administratifs et financiers, mai 2004.

- Ministère de l'Emploi et de la solidarité Etude métiers relative aux inspecteurs des affaires sanitaires et sociales, mars 2001

- Ministère de la Culture et de la communication : référentiel des emplois et des compétences, projet, janvier 2004.

- Ministère de la Défense : Projet Morgane (document GPEEC, ministère de la fonction publique) 2001.

- Répertoire des métiers des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux document de travail présenté à l'observatoire national des emplois et des métiers de la FPH juin 2004.

- CNFPT DDCT prospective, Liste finalisée des métiers territoriaux, octobre 2003.

- Ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'Etat : Projet SIRH interministériel : fiches concepts, document provisoire, septembre 2004

- Ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'Etat : la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.guide méthodologique , DGAFP, juin 2001.

- Ministère de l'Equipement : Plan triennal 2002-2004 de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Glossaire, mai 2002.

**Sources sur les référentiels des organismes publics**

ANACT, Les observatoires paritaires des métiers, *Cahiers de l'ANACT*, n° 11, sept. 1996.

ANACT, Antoine Masson, Michel Parlier, *Agir sur les compétences*, 2004, 174 p.

ANPE, *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois*, Paris, la documentation française, 1993, 4 vol.

ANPE, *Grand angle sur l'emploi*, n° 6 octobre 1993.

ANPE, *Les cahiers, Les métiers qui bougent*, octobre 2003.

APEC, *Collection métier, fiches fonctions*

CEREQ, *Les emplois-types dans la fonction publique*, Paris, 1985, 267 p. (Répertoire français des emplois, cahier n° 17)

CEREQ, Nicole Mandon, *L'emploi-type étudié dans sa dynamique, exemple de dossiers descriptifs, documents de travail*, numéro 63, avril 1991.

CEREQ, M H Genssbittel et alii, « Familles professionnelles : un classement des emplois fondé sur l'analyse des contenus d'activité », *Document de travail du CEREQ*, n° 83 janvier 1993.

CEREQ, Mandon Nicole, *Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences, Documents*, n° 126, juillet 1997.

DARES, *Les familles professionnelles, tables de correspondances ROME/PCS* Dares, 1993.

INSEE, *Nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles PCS*. 2<sup>e</sup> éditions 1994, Insee 1994.

CGP, Freyssinet Jacques, *Pour une prospective des métiers et des qualifications*, commissariat général du Plan, septembre 1991.

CGP, Combes Marie Christine et alii , *Outils pour une prospective des qualifications*, commissariat du Plan, avril 1996, la documentation française.

CGP, Groupe Prométhée : Prospective des métiers, une démarche au niveau des branches, *Le 4 pages du commissariat général du Plan*, n° 1 12 mars 2004.

Education nationale, Françoise Duprouilh, Daniel Prouteau, « Le groupe métier, un outil au service de la gestion prévisionnelle des compétences, *Actualité de la formation permanente*, n° 116, janvier fev 1992, p. 85-89.

Observatoire des métiers de l'évolution des métiers de l'assurance, *Rapport de l'observatoire sur les métiers des salariés de l'assurance*, 2004. 76 p.

## Sommaire

Avant-propos p. 2

Chapitre 1 :

Comparaison des termes employés en GPEEC dans les différents ministères p. 3

Chapitre 2 :

Les instruments de définition et de classement des métiers à destination des entreprises p. 11

Chapitre 3 :

Des référentiels GEPEEC pour quoi faire ?

Compte rendu de la phase d'entretien avec les responsables du personnel des ministères p. 20

Chapitre 4 :

Compte rendu des entretiens conduits avec les représentants des syndicats p. 29

Conclusion p. 36

Sources p. 43

<http://latts.cnrs.fr/site/tele/rep1/jeannot%20geppec%20rapport%20final.doc?PHPSESSID=f61c471b645ac35062946df3ba82fe53>