

Quand les entreprises et les administrations renouvellent la notion de métier

Les approches-métiers se développent dans les entreprises et les administrations. Elles permettent d'identifier, de décrire et de valoriser les activités et les emplois de ces organisations. Elles constituent aussi un outil de gestion des mobilités. Entreprises privées et secteur public ne s'en emparent pas de la même manière mais, dans tous les cas, les approches-métiers demandent de respecter certains principes méthodologiques de mise en œuvre.

GRH
métier
formation
mobilité
emploi
carrière
travail
compétence

Jean-Paul **Cadet**
Samira **Mahlaoui**
(Céreq)

Établies en parallèle aux nomenclatures nationales comme le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), les approches-métiers ont le vent en poupe au sein des entreprises et des administrations. Visant à identifier et décrire des métiers, elles se matérialisent en général sous la forme d'un répertoire qui les présente via des fiches comportant des rubriques telles que les missions, les activités, les compétences, les conditions d'accès ou les passerelles avec d'autres métiers. Ces approches s'inscrivent souvent dans une perspective anticipatrice. Instruments de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), elles s'intéressent dans ce cas aux métiers « sensibles », c'est-à-dire en émergence, en développement ou en déclin.

Depuis une vingtaine d'années, ces approches contribuent à réhabiliter la notion de métier au sein des entreprises et des administrations. Il s'agit davantage d'un renouveau de la notion que d'un retour au métier à part entière, avec ses attributs antérieurs, hérités des anciennes corporations artisanales. Le projet n'est plus de favoriser l'émergence et la structuration de groupes professionnels disposant d'une réelle autonomie dans l'exercice de leurs fonctions et le contrôle des compétences

de leurs membres. L'ambition est d'attribuer le qualificatif de métier à tous les emplois concourant à l'organisation, y compris à ceux qui sont considérés comme les moins qualifiés et donc les plus éloignés de l'idéal du métier. Dès lors, que peut bien signifier un tel renouveau ? Autrement dit, à quoi sont destinées ces approches-métiers ? Et sur quelles démarches concrètes prennent-elles appui ?

Une approche pour affirmer et reconnaître des métiers

L'approche-métier a d'abord une finalité identitaire. Elle vise à mieux connaître les activités exercées au sein d'une entreprise ou d'une administration. Elle complète en ce sens l'exercice statistique qui consiste à comptabiliser les effectifs en place et à en décrire les caractéristiques sociodémographiques. Elle s'impose ainsi comme une action d'affirmation et de reconnaissance, tant pour l'organisation que pour les salariés.

Pour les salariés, le terme de métier est à la fois plus parlant et gratifiant que les termes plus récents ou issus du vocabulaire gestionnaire de poste, d'emploi ou d'emploi-type. Le métier garde une forte connotation ●●●

Ce texte s'appuie sur des publications, des études et des interventions réalisées ces dernières années par des membres du Céreq, et ayant abordé la thématique des approches-métiers au sein des entreprises et des administrations.

●●● positive. Il renvoie à la maîtrise d'une technicité et d'une autonomie dans le travail. Le recours à cette notion au sein d'une organisation peut par ailleurs faciliter la reconnaissance d'emplois émergents ou de salariés classés parmi les bas niveaux de qualification. À une époque où l'on ne cesse d'évoquer l'importance stratégique de la ressource humaine et de son implication dans le travail, l'usage du terme de métier prend ainsi tout son sens.

Pour l'organisation, l'approche-métier rend plus visibles ses spécificités en termes d'emplois. Elle permet de traduire en « métiers individuels » les métiers plus globaux de l'entreprise ou de l'administration, c'est-à-dire, en langage stratégique, ses principaux domaines d'activité – à travers lesquels elle mobilise et articule des compétences individuelles et collectives pour atteindre des objectifs spécifiques. Apparue dans le giron de l'analyse stratégique dès les années 70-80, la notion de « métier de l'entreprise » est d'ailleurs souvent à l'origine de pareille approche. Nombre d'entreprises recourent à cette notion pour justifier un recentrage sur ce qu'elles considèrent être leurs activités stratégiques, occasionnant de profondes modifications de leur organisation du travail et souvent prétexte à des désinvestissements. Ces entreprises cherchent alors à en tirer toutes les conséquences en reconsidérant et en redéfinissant leurs différents emplois. Dans cette perspective, elles mettent en exergue les emplois qui contribuent à leurs spécificités et leurs performances. Elles attribuent à ces derniers emplois la notion valorisante de métier et éludent au besoin les autres emplois.

Un outil de gestion des mobilités

Une approche-métier correspond aussi à un outillage gestionnaire au sens où elle est destinée à instrumenter des décisions en matière de GRH. En pratique, elle s'impose surtout comme un outil de gestion des mobilités. Au sein des organisations, cette question des mobilités se pose en des termes multiples : poursuite des restructurations à tout-va, élévation ininterrompue des niveaux de formation initiale de la population active, départs massifs à la retraite, vieillissement annoncé de la main-d'œuvre, sécurisation des parcours... Le métier, en tant que vecteur potentiel de préservation, de reconnaissance et de transfert de compétences, apparaît comme un référent utile pour affronter avec efficacité cet enjeu.

Le métier permet à l'organisation de raisonner plus en termes de transversalité sans pour autant prendre ses distances avec les situations et les expériences concrètes de travail. À ce titre, il peut être considéré comme une notion apte à dépasser la référence à la seule notion de compétence, qui est tantôt inférée à une situation de travail précise, et donc vue comme difficilement transférable dans une autre situation, tantôt reliée, à l'inverse, à des traits de personnalité (comme l'aptitude à prendre des initiatives) et pensée indépendamment de toute expérience forgée au travail.

Le métier constitue également un bon niveau d'analyse pour entrevoir des passerelles entre emplois et élaborer le langage commun nécessaire à leur aménagement. Ainsi, la gestion par les métiers sert souvent à favoriser en priorité la mobilité fonctionnelle et horizontale – en particulier lorsqu'il s'agit de compenser aux yeux du personnel un ralentissement de la mobilité promotionnelle et verticale. Comme on peut le voir au sein d'entreprises industrielles et du secteur hôtelier, cette forme de gestion va même parfois jusqu'à freiner la mobilité ascendante. Elle conduit alors à introduire des barrières en termes de diplôme, d'expérience ou de compétences entre les différents niveaux de responsabilité. Par exemple, les activités managériales de proximité sont considérées comme des métiers à part, et coupées ainsi de leur ancienne filière technique de référence.

Il n'en reste pas moins que le recours au métier peut être une façon de sécuriser les parcours professionnels. Comme l'a montré l'expérience d'une entité du groupe Thales confrontée à des restructurations (voir encadré ci-contre), les gestionnaires disposent là d'un référent convaincant pour concevoir et aménager à temps de nouvelles évolutions pour les salariés sans créer de rupture ou de discontinuité avec leur parcours antérieur. Le métier apparaît ainsi comme un instrument de gestion préventive de l'emploi.

Anticiper l'évolution des métiers : une expérience au sein de Thales

Une entité du groupe Thales, Thales Air Systems, spécialisée dans l'électronique professionnelle civile et militaire, signait en 2006 avec les organisations syndicales un accord de Gestion active de l'emploi (GAE) afin de favoriser les mobilités internes et externes au groupe. Le Céreq avait été sollicité pour mettre au point une démarche d'analyse des métiers en vue d'organiser ces mobilités. L'accord GAE, qui prit fin en 2008, s'adressait en priorité aux salariés pouvant être concernés à terme par des réductions d'emplois. La GAE visait à les aider à construire un projet de mobilité à l'intérieur ou hors du groupe Thales. Sa mise en œuvre impliquait notamment une analyse des métiers et une anticipation de leurs évolutions, via une commission appelée « commission d'évolution des métiers ». Réunissant des représentants de la direction et des représentants syndicaux, elle avait vocation à évaluer l'ampleur des changements à venir dans les activités de l'entreprise, à identifier les métiers menacés, modifiés ou en émergence, à formuler des préconisations pour adapter les compétences. Dans cette perspective, diverses fiches-métiers (monteur-câbleur, technicien-méthodes...) avaient été élaborées pour aménager des mobilités et sécuriser ainsi des parcours professionnels. Le groupe Thales sur internet : <http://www.thalesgroup.com>

Dans une optique de GPEC, il donne à voir aux salariés des perspectives de mobilité sur les marchés interne et externe du travail.

Des différences d'approches entre les entreprises et les administrations

On ne peut éluder le contexte de la mise en place des approches-métiers et faire comme si elles avaient parfaitement la même vocation et la même forme d'une organisation à l'autre. Certes, on retrouve toujours des finalités identitaires et gestionnaires, mais mobilisées et combinées à chaque fois de manière spécifique. Pour souligner le poids de ce contexte, on peut distinguer entreprises et administrations.

En général, les approches-métiers en entreprise sont adossées à des démarches de gestion par les compétences. Au-delà de leur objectif en matière de mobilité, ces démarches valorisent l'idée d'une moindre prescription du travail et la recherche de pratiques professionnelles dignes de celles des « gens de métier » d'autrefois, notamment une plus grande autonomie. Pourtant, force est de constater que cette promotion ne signifie en aucun cas un retour au métier traditionnel, avec la spécificité et la stabilité technique qui lui sont rattachées. Elle vise au contraire à développer les usages flexibles de la main-d'œuvre. En effet, les métiers définis par les entreprises correspondent le plus souvent à des emplois à spectre large, polyvalents et perméables aux emplois voisins, en particulier pour les premiers niveaux de qualification. Outre la dimension technique, ils intègrent des dimensions de nature plus partagée comme la logique client ou le projet économique de l'entreprise. Ils sont aussi enclins à voir leurs contenus et leurs contours se transformer rapidement au rythme des changements technologiques et organisationnels.

Cette recherche de flexibilité ne paraît pas aussi marquée au sein des administrations. Si elle transparaît lors de l'actualisation des répertoires-métiers, comme vient par exemple de le connaître le Répertoire interministériel des métiers de l'État (voir encadré ci-dessus), elle s'efface au profit d'un autre enjeu. Dans le secteur public, les approches-métiers ont pour but essentiel d'accompagner la professionnalisation de la GRH en cours. Ce processus consiste à donner une place croissante aux métiers et aux compétences des agents dans les décisions relatives à la gestion de leur parcours. Il vise à concrétiser le projet politique d'un passage à une « fonction publique de métiers ». L'approche-métier est censée contribuer à une « modernisation » de l'approche statutaire traditionnelle en termes de corps, grades ou cadres d'emploi, et à une meilleure articulation entre la

L'approche métier interministérielle

L'approche métier interministérielle se traduit par l'élaboration du Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) en 2006, puis par son actualisation quatre ans après. Aujourd'hui, ce répertoire décrit 261 métiers (préfet, enseignant, technicien d'art...). Le RIME, outil d'information et de communication, articule à l'échelle interministérielle les approches-métiers des ministères. Mais il apparaît aussi comme un support incontournable pour répondre aux enjeux de professionnalisation de la fonction publique. Il a vocation à aider l'État à prendre davantage en compte les compétences dans la gestion des carrières. Pour l'État employeur, identifier les emplois et les compétences qui lui permettent d'assumer ses missions est devenu une fonction centrale des responsables RH, qu'il s'agisse de recruter, de professionnaliser la formation ou de faciliter les mobilités. Pour les agents, connaître les métiers exercés au sein de l'État, savoir quelles sont les compétences requises pour les occuper, est essentiel pour concevoir son avenir dans la fonction publique et élaborer un projet professionnel. La première version du RIME est le fruit d'une démarche ayant associé les différents ministères et des organisations syndicales. Édifiée à une fin d'actualisation, la seconde version résulte d'une démarche qui s'est limitée à faire collaborer les directions des ressources humaines des ministères. La réalisation du RIME, puis sa mise à jour, ont été initiées et pilotées par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) avec le concours du Céreq.
Le RIME sur internet : <http://rime.fonction-publique.gouv.fr>

gestion des carrières des personnels et les besoins en emplois des administrations. Par exemple, au sein de la fonction publique d'État, elle permet de justifier des fusions de corps, mais aussi de révéler des spécificités professionnelles jusqu'ici noyées dans des corps à composition large.

C'est d'ailleurs en ce sens que l'approche-métier se distingue encore au sein de la fonction publique : elle recompose les emplois non pas seulement en étirant leurs contenus et leurs contours, mais aussi en signalant des activités en développement et en quête de spécialisation, tels par exemple les achats ou le contrôle de gestion. De plus, dans un secteur public affecté par les réductions d'emplois et les incessantes réorganisations, le métier reste l'un des seuls repères relativement stables.

Des approches loin d'être sans risque sur le plan méthodologique

Les approches-métiers sont également le fruit des démarches méthodologiques qui conduisent à leur élaboration et à leur actualisation. Or, ces démarches ne sont pas sans risque.

Elles supposent d'abord l'interaction d'une pluralité d'acteurs : les directions, qui jouent un rôle majeur pour éviter l'enlisement de ces démarches ; les chefs de projet, responsables de leur réalisation ; les consultants, qui assistent ces derniers ; les responsables RH, principaux utilisateurs des démarches ; des responsables opérationnels et des titulaires d'emploi, principaux experts des métiers examinés ; le cas

échéant, des représentants syndicaux. Il est important d'impliquer ces différents acteurs, via notamment la constitution de groupes de travail. Cette implication garantit en effet la qualité de l'approche-métier. Elle contredit le principe utopique d'une vision spontanément consensuelle des métiers et de leur dynamique au sein de l'organisation, et promeut au contraire l'idée d'un nécessaire compromis pour aboutir à des représentations partagées, sinon acceptables.

Or, nombre d'organisations sont tentées d'« oublier » d'impliquer certains acteurs, et tout particulièrement les titulaires d'emploi. Elles entendent avancer au plus vite dans la description de leurs métiers et souhaitent formaliser à elles seules ce qu'elles attendent de leur personnel au regard de leur stratégie, sans rien négocier à ce sujet. Les approches-métiers se réduisent alors à des produits abstraits, élaborés par et pour les seuls responsables RH, et privés de l'apport irremplaçable de ceux qui exercent les métiers, de leurs savoirs sur l'activité, des débats et dilemmes qui les animent au quotidien.

Les démarches d'analyse des métiers nécessitent ensuite de définir le concept de métier et d'identifier les emplois ou les regroupements d'emplois « dignes » d'être qualifiés de la sorte. Ce n'est en rien un travail aisé. L'enjeu méthodologique est de parvenir à accorder les différents acteurs a priori concernés, alors qu'ils ne partagent pas forcément la même acception du terme de métier. Les directions réfléchissent souvent en termes de métiers d'entreprise ou de politiques publiques. De leur côté, les salariés entendent faire reconnaître la spécificité de leurs situations de travail. Quant à l'encadrement intermédiaire, il raisonne davantage en termes de services ou de postes de travail.

Enfin, ayant un objectif de mobilité, une approche-métier doit favoriser la perméabilité entre les différents métiers. En interne, cela revient à donner à voir les métiers de

manière suffisamment ouverte et donc à éviter des descriptifs trop refermés sur eux-mêmes. Il est possible à ce sujet de jouer sur plusieurs leviers : adopter une conception de la compétence qui inclut des dimensions plus aisément transférables que la simple dimension technique, comme la dimension organisationnelle ; élaborer un dictionnaire des compétences pour faciliter les rapprochements entre les métiers ; définir des passerelles d'accès. Vis-à-vis de l'extérieur, l'enjeu réside dans la capacité des promoteurs des approches-métiers à établir des correspondances avec les nomenclatures nationales et de branche et à engager le dialogue avec leurs homologues des autres organisations. Puisque la diffusion de ces approches entraîne une multiplication des langages sur le travail et donc des visions très hétérogènes des conditions de mobilité d'un métier à l'autre, il en va de la possibilité d'aménager des transitions externes.

Qu'il vise à faciliter la mobilité interne ou externe, la difficulté de l'exercice risque pourtant de rebuter les acteurs impliqués et de faire surgir de nouvelles segmentations professionnelles néfastes à la mobilité. Les métiers définis s'imposent comme de nouveaux espaces cloisonnés, avec une spécificité telle qu'elle n'autorise qu'un minimum de reconnaissance sur le marché externe. L'approche-métier se révèle alors contre-productive.

Ainsi, pour limiter ces écueils et faire en sorte que les approches-métiers participent bien à un renouveau efficace et acceptable de la notion de métier, il convient surtout de respecter un certain nombre de principes méthodologiques : l'adoption d'une définition partagée ; l'ouverture de chaque métier décrit sur les autres métiers de l'organisation et le marché externe du travail ; la mise en mouvement d'une démarche faisant le plus possible collaborer les différents acteurs. ■

Références

Ces objets sociaux que sont les répertoires des métiers. L'exemple du RIME, J.-P. Cadet, *Bref*, n° 236, 2006.

« Du métier individuel au métier d'entreprise », M.-C. Combes, F. Lozier, *Economies et Sociétés*, n° 25, 4/2005, p. 803-825.

Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités, S. Mahlaoui, avec la collaboration de J.-P. Cadet et M. Rousseau, *Bref*, n° 249, 2008.

« Le métier comme référent pour gérer des mobilités », S. Mahlaoui, *Questions d'orientation*, n° 4, 2009, p. 13-19.

« Mobilisation des compétences et reconnaissance des métiers », S. Monchatre in W. Cavestro, C. Durieux, S. Monchatre (dir.), *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica, 2007, p. 65-79.

« Métiers et entreprises : une articulation en tension », S. Monchatre in D. Demazière et C. Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009, p. 84-94.

réagir sur
www.cereq.fr

Bref n° 282 ● février 2011

Bulletin de recherche
emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication

Frédéric Wacheux

Secrétariat de rédaction et mise en page

Christian Campo

**Centre d'études
et de recherches
sur les qualifications**

10, place de la Joliette,
BP 21321,

13567 Marseille cedex 02

T 04 91 13 28 28

www.cereq.fr

Commission paritaire
n° 1063 ADEP.

Reproduction autorisée à condition
expresse de mentionner la source.
Dépôt légal n° 49-459.

Publication gratuite

ISSN 2107-0822

ministère
du Travail
de l'Emploi
et de la Santé



ministère
Éducation
nationale
supérieure
vie associative

