

Démarche Métiers-Compétences 2012

Guide pratique d'utilisation à l'usage
des groupes « métiers »

Fascicule n°3

Les 10 notions à connaître

METHODOLOGIE RC

Qu'est-ce que la GPEC?

Sémantique liée aux fiches métiers

Activité-Compétence-Emploi-

Fonction-Métier-Poste-Répertoire(s)-Savoir-Savoir-être-Savoir-faire

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

CHRB/DRH-GPEC MAI 2010

3. Les 10 notions à connaître

Sommaire

3.1. Préliminaire

QU'EST-CE QUE LA GPEC ?

- Genèse et émergence de la notion de GPEC
 - Du secteur industriel à la sphère publique
- Définition de la notion des concepts associés
 - GPEC, GPPEC ou GPEEC ?
 - Tentative de définition
- Une GPEC aux multiples facettes
 - Une perspective quantitative ou qualitative ?
 - De l'individuel au collectif
 - La GPEC : une gestion « humaine » mais aussi financière de la ressource humaine
 - Une approche nécessairement combinée

3.2. Sémantique liée aux fiches métiers

Les 10 notions-clés à connaître

1	Activité
2	Compétence
3	Emploi
4	Fonction
5	Métier
6	Poste
7	Répertoire(s) des métiers
8	Savoir
9	Savoir-être
10	Savoir-faire

PRELIMINAIRE :

QU'EST-CE QUE LA GPEC ?

(Source : Extraits du mémoire ENSP 2004 de Mathieu ROCHER)

□ GENESE ET EMERGENCE DE LA NOTION DE GPEC

Evoquer l'historique de la GPEC, la resituer dans le contexte, plus vaste, de la gestion des ressources humaines, constitue le préalable indispensable à la compréhension des enjeux qui l'animent.

◆ Du secteur industriel à la sphère publique

➤ Aux origines : la gestion prévisionnelle des effectifs

La GPEC est particulièrement liée au contenu et à la place qu'occupe la fonction « Ressources Humaines » au sein des organisations du travail. La naissance du concept même s'inscrit dans un contexte de forte évolution de cette fonction. Or, dans l'environnement de l'après-guerre, la gestion des ressources humaines tient davantage de la gestion du personnel que de la GPEC. L'administration du personnel est alors caractérisée par :

- une prégnance de la gestion administrative ;
- une rationalisation importante des fonctions, héritée de l'organisation taylorienne du travail ;
- un traitement quasi bureaucratique des situations individuelles.

Cependant, et ce dès les années 1950-1960, les grandes entreprises du secteur industriel doivent faire face au défi de l'utilisation optimale de leur masse salariale, pour garantir la pertinence de la place de chacun des employés dans le processus productif. Ce processus étant linéaire (conformément à l'allégorie classique de la chaîne de montage), la pérennité de son fonctionnement implique que chacun de ses membres « fonctionne » de manière optimale. Mais elles répondent à cet impératif selon une philosophie trop emprunte de taylorisme rationalisant pour pouvoir se projeter dans une véritable politique de gestion des compétences. Fortement utilisatrices d'une main d'œuvre abondante et peu spécialisée, le principal objectif qu'elles poursuivent demeure d'éviter les gâchis dispendieux en temps et en force de travail, en disposant en permanence des effectifs suffisants pour fonctionner de manière optimale. Cette préoccupation trouve sa concrétisation dans l'introduction de la planification stratégique dans les entreprises du début des années 1970, témoignage d'une gestion strictement quantitative et collective du personnel.

➤ D'une gestion prévisionnelle des effectifs à une gestion prévisionnelle des compétences

Les années 1970 et, surtout 1980, voient la fonction ressources humaines évoluer notablement. L'apparition du concept de GPEC témoigne de la nécessité nouvelle de développer des outils anticipatifs de gestion du personnel.

Les origines de ce changement sont multiples, mais elles tiennent essentiellement au contexte économique d'alors.

De même, les mutations technologiques qui interviennent dans des entreprises fortement utilisatrices de main d'œuvre, contraignent à repenser la place du facteur humain au sein du processus productif.

Durant cette période, la fonction ressources humaines change d'aspect, d'objectifs et d'outils, s'enrichissant d'une vision plus individualisée de la gestion du personnel. Elle prend en compte le salarié en tant que tel, ses compétences, ses besoins en formation et ses perspectives d'évolution de carrière, jetant ainsi les bases de la GPEC telle qu'on l'entend actuellement.

Le législateur a néanmoins contribué à donner à la GPEC une certaine légitimité au sein du monde du travail, au travers de la problématique des salariés âgés et/ou particulièrement exposés aux mutations. Le rapport d'activité, remis par l'employeur aux membres du comité d'entreprise doit ainsi, en sus des informations relatives à la situation économique et financière de l'entreprise, préciser : « *les actions, notamment de prévention et de promotion, que l'employeur envisage de mettre en œuvre [au profit des salariés] , compte tenu des prévisions ou présentant des caractéristiques sociales ou des qualifications qui les exposent plus que d'autres aux conséquences économiques et technologiques* ». Il s'agit bien là de contraindre l'employeur à entamer une réflexion prospective sur les conditions d'emploi de ses salariés les plus exposés, premier pas vers une démarche de gestion des ressources humaines plus aboutie.

➤ Une Administration en quête de plus d'efficience

Des facteurs objectifs ont contribué à faciliter l'introduction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans les pratiques des administrations publiques.

Le premier élément est environnemental, qui consiste en une pression externe qui concerne indifféremment les deux secteurs, public comme privé : la crise économique – ou plutôt les crises économiques – qui ont marqué le dernier quart du XX^{ème} siècle. Les administrations, confrontées à des difficultés financières liées en partie au moindre rendement des impositions pesant sur les activités économiques, se sont retrouvées dans une situation de gestion de la pénurie à laquelle elles étaient peu accoutumées. Les efforts de rigueur qui leurs ont été imposés les conduisirent à s'interroger sur une rationalisation de la gestion de la masse salariale, objectif qui peut être en partie servi par l'introduction de la GPEC dans « l'arsenal » des Ressources Humaines.

Un autre facteur réside dans le fait qu'entreprises du secteur industriel et administrations publiques sont toutes deux fortement utilisatrices de main d'œuvre. Main d'œuvre qui constitue donc la richesse essentielle de ces deux catégories de structures, mais qui en grève également les coûts de fonctionnement, et donc de production.

L'acte officiel de naissance – ou de reconnaissance – de la gestion prévisionnelle dans le secteur public, est constitué par la circulaire ministérielle du 23 février 1989 dite « circulaire Rocard », qui affiche clairement l'ambition d'en faire un outil central du « renouveau du service public ». Cette place centrale que les services ministériels souhaitent voir accorder à la GPEC est résumée dans une phrase, qui l'érige en « *instrument privilégié d'une politique de valorisation des ressources humaines* » seul susceptible d' « *assurer la cohérence entre l'évolution des missions, des métiers et des qualifications, et des politiques de gestion du personnel* ».

Depuis lors, un grand nombre d'administrations françaises a eu l'occasion d'élaborer des stratégies estampillées GPEC. Pour ne prendre que quelques exemples parmi d'autres, l'on peut citer les projections à moyen et long terme des mouvements de personnels au ministère de l'Education Nationale ; l'approche conceptuelle de la compétence et des métiers élaborée par le ministre de l'Equipement, des Transports et du Logement à la fin de la décennie 90 ; ou encore, dans le secteur parapublic, les tentatives de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie pour promulguer et unifier la démarche « GPEC-Cantorial » au sein de l'ensemble du réseau de l'assurance maladie depuis janvier 1999.

➤ La très progressive émergence d'une GPEC à l'hôpital public

La démarche débute par un état des lieux, dressé par le Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (1986-1987), sur la situation des emplois des services logistiques et administratifs à l'hôpital. Celui-ci met en exergue les difficultés démographiques, au plan strictement quantitatif comme en termes de compétences, à venir pour ces emplois³. La réflexion s'engage ensuite dans le but d'assurer un soutien aux établissements confrontés à d'importants problèmes de gestion des ressources humaines. Elle trouvera un aboutissement en 1991, dans le livre référence de Madame Nicole RAOULT, intitulé *Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences en milieu hospitalier* et présenté comme un guide, destiné à initier les établissements hospitaliers à ce nouvel outil.

Face au peu d'engouement suscité, d'autres facteurs essentiels contribuèrent indubitablement à insuffler la volonté de prendre en compte les préoccupations relatives à la gestion du personnel, au travers du prisme de la GPEC :

- L'élaboration d'une nomenclature des emplois type à l'hôpital, indéniable source de réflexion sur les métiers et les compétences
- La double impulsion donnée par la loi du 31 juillet 1991 relative à l'organisation hospitalière et l'ordonnance du 26 avril 1996 ;
- La diffusion en 1997, du second guide à l'intention des hôpitaux
- L'intérêt né de l'importance du concept de projet d'établissement et de son articulation avec les réorganisations sanitaires, sources de réflexion prospective.

□ DEFINITION DE LA NOTION ET DES CONCEPTS ASSOCIES

Retracer l'exégèse de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences met en lumière les incertitudes inhérentes à sa définition. Outil issu du secteur privé, son introduction dans la sphère publique s'est réalisée sans que l'ensemble des acteurs hospitaliers n'aient eu – au moins dans les premiers temps- une complète compréhension de la sémantique qui y est attachée. Or, pour être bien comprise, et donc mise en œuvre, la GPEC nécessite un effort de délimitation d'une part, de définition d'autre part. Il en va de même s'agissant de la terminologie qui y est associée.

◆ GPEC, GPPEC ou GPEEC ?

Il n'est pas anodin de relever que le sigle lui-même ne fait pas l'objet d'un consensus « doctrinal ». Ainsi peut-on découvrir, au hasard des publications théoriques comme des rapports officiels, des appellations aussi diverses que Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences (GPPEC) ou Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences (GAEC). La démarche est connue au Québec en tant que

Planification Stratégique de la Gestion des Ressources Humaines, appellation qui traduit indubitablement le caractère globalisant de l'outil. Enfin, le ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat n'a-t-il pas intitulé un guide méthodologique élaboré à l'intention des services de l'Etat, *Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences* en juin 2001 (GPEEC) ? Il ne paraît d'ailleurs guère possible de prétendre à l'exhaustivité en la matière, tant la notion fut sujette à déclinaison. Pour notre part, nous retiendrons le terme de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences » (GPEC), couramment utilisé dans la littérature comme par les responsables hospitaliers. Il importe cependant d'en circonscrire la définition.

◆ Tentative de définition

La définition la plus fréquemment admise et qui explicite au mieux ce qu'est la GPEC en synthétisant les objectifs, est celle qui fut retenue par le *Guide de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, piloté par la Direction des Hôpitaux du ministère en 1997 :

« *La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et plans d'actions cohérents :*

- *visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'établissement, tant en terme d'effectifs que de compétences,*
- *en fonction de son plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyens termes bien identifiés*
- *et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution personnelle. »*

Il semble opportun, à ce stade, d'observer que cette définition met l'accent sur le caractère à la fois global de la GPEC, en ce qu'elle s'intéresse à la masse des effectifs, et individuel par la prise en compte en compte du « salarié » et de son projet d'évolution personnel

□ UNE GPEC AUX MULTIPLES FACETTES

Variables autant que variés, son champs d'action, ses modes de mise en œuvre comme ses outils sont multiples, et dépendent largement des objectifs qui lui sont assignés et des réalités concrètes du « terrain d'expérimentation ».

◆ Une perspective quantitative ou qualitative ?

Une politique de GPEC doit-elle fonder son analyse sur une évaluation quantitative des problèmes qui lui sont posés ou faut-il qu'elle prenne également en considération des aspects qualitatifs ? L'évidence semble naturellement imposer une GPEC aux deux visages, étudiant d'une part les ressources disponibles en termes de volumes, puis en y ajoutant une dimension centrée sur l'analyse des compétences.

L'analyse quantitative des ressources humaines de l'établissement constitue un préalable indispensable. En effet, et les tensions que connaît le marché de l'emploi concernant certaines catégories de métiers hospitaliers le démontrent, les inquiétudes des hôpitaux portent souvent sur le nombre d'agents requis. C'est pourquoi certains outils tels les pyramides des âges, les tableaux de bord de suivi des départs et arrivées sont spécifiquement dédiés à cette étude indispensable.

Il ne faut cependant pas négliger la dimension qualitative de la GPEC, en ce qu'elle ne peut porter uniquement sur des flux, des volumes. Elle doit également donner lieu à l'analyse des métiers et des postes de travail : leur contenu actuel, les compétences requises pour les exercer ou les occuper, les évolutions prévisibles susceptibles de les affecter. Ainsi l'établissement peut-il identifier, avec plus ou moins de précision, des besoins de compétences qu'il lui faudra satisfaire.

La GPEC doit également trouver une place de choix dans la stratégie globale de gestion des ressources humaines de l'établissement hospitalier. Elle doit permettre d'anticiper les mutations hospitalières, comme les externalisations dans le domaine de la blanchisserie ou de la cuisine, le développement d'activités nouvelles devant aboutir à l'émergence de compétences spécifiques et qui font actuellement défaut ou qui seront en nombre insuffisant à moyen terme. Les outils disponibles sont alors la reconversion, la formation continue, la promotion professionnelle, la mutation.

◆ De l'individuel au collectif

La GPEC était initialement collective dans sa conception et sa mise en œuvre, abordant les questions de ressources humaines sous l'angle de la masse des salariés. Cette approche demeure incontestablement indispensable dans les établissements hospitaliers, l'objet même de la GPEC étant d'assurer l'adéquation entre les besoins et les ressources de la structure considérée.

Il convient également de prendre en compte les aspects individuels des agents hospitaliers. La relation particulière au patient, le haut niveau de qualification et de compétences dont sont titulaires les personnels ainsi que la prégnance de facteurs psychologiques – sentiment de ne pas faire un métier comme les autres », sens relationnel et charge émotionnelle que comportent la plupart des fonctions hospitalières – dans le processus de « production » du soin, sont autant de particularismes qui imposent de centrer l'approche GPEC sur celui sans qui rien ne peut se faire : l'agent. Cela implique non seulement la prise en compte de ces particularismes dans l'élaboration des trajectoires professionnelles individuelles, mais également une participation active de tous à la démarche GPEC qui doit être appropriée. La démarche doit donc être tout à la fois centrée sur les agents et participative.

◆ La GPEC : une gestion « humaine » mais aussi financière de la ressource humaine

Si la GPEC ne peut se concevoir sous l'unique angle de la gestion administrative des ressources humaines, elle ne peut pas non plus s'exonérer des considérations budgétaires – et donc financières – qui constituent désormais une préoccupation essentielle de la gestion des établissements de santé, dans un contexte de modification substantielle de leur mode d'allocation budgétaire. La réflexion qui préside à l'élaboration d'une politique de gestion anticipée des ressources humaines doit donc mettre en regard les besoins en termes de compétence, avec les moyens dont dispose l'établissement pour mettre en œuvre ses ambitions.

◆ Une approche nécessairement combinée

L'harmonie du tout vient de l'assemblage des parties. Telle pourrait être la devise de la GPEC tant il semble indispensable de considérer que, de toutes ses dimensions, il convient surtout de ne pas en privilégier une au détriment des autres, et que la réussite d'une telle politique réside dans l'art de mêler dimensions quantitative et qualitative, individuelle et collective, préventive et curative.

Démarche Métiers-Compétences 2012

Fascicule n°3

1. Activité

Les 10 notions à connaître

1. Activité

1.1. Définition :

Ensemble de tâches organisées et orientées vers un but précis, mobilisant des compétences déterminées. Regroupement cohérent, finalisé, qui a du sens.

→ Les activités ne sont pas des tâches élémentaires : « décrocher le combiné du téléphone » est une tâche élémentaire ; « assurer l'accueil des personnes (patients, usagers, familles) » est une activité.

→ Les activités ne sont pas des responsabilités : on peut assumer une responsabilité sans en exercer les activités. Le responsable de la formation n'anime pas personnellement les stages.

→ Toute activité peut s'identifier et se mesurer par rapport à un temps passé, à l'inverse de la compétence. « On consacre un temps à faire quelque chose ».

→ Dans l'ensemble des activités recensées dans le cadre d'un métier, se distinguent des autres celles qui constituent le « cœur de métier » et correspondent à la raison d'être du métier. Les activités « cœur de métier » se retrouvent donc dans tous les postes de ce métier.

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

Ensemble cohérent d'actions finalisées, identifiées, organisées selon un processus logique, observable en tant que tel. L'activité concourt à la production ou à la transformation d'un produit ou d'un service.

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

1.2. Activités principales :

Mise en application concrète du métier ou tâches essentielles constituant le cœur de la fonction dans le cadre d'un métier. Certaines activités peuvent être transverses à plusieurs métiers.

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

Activités qui constitue le cœur de métier.

Essentielles à l'exercice de l'activité, elles sont communes à l'ensemble des situations de travail constitutives du métier

Ces activités peuvent être transverses à plusieurs métiers

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

1.3. Activités spécifiques :

Domaine d'activité et de compétence spécifique qui ne change pas l'appartenance au métier, mais qui nécessite un apprentissage terrain et des formations professionnelles courtes d'adaptation.

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

—

Activités réalisées de manière non systématique, en fonction des spécificités des territoires, des publics, des types de collectivités, des organisations et/ou des conditions de travail

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

Démarche Métiers-Compétences 2012

Fascicule n°3

2. Compétence

Les 10 notions à connaître

2. Compétence

2.1. Définition

C'est un ensemble de savoir-faire opérationnels, de connaissances générales et techniques et de comportements professionnels structuré, mobilisé et utilisable en fonction des activités à réaliser dans des situations de travail actuelles et futures. C'est aussi la maîtrise d'un savoir-faire opérationnel relatif aux activités d'une situation déterminée, requérant des connaissances associées à ces savoir-faire et des savoir-être.

La compétence est inséparable de l'action et elle ne peut être véritablement appréhendée qu'au travers de l'activité par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation. Une compétence peut être spécifique d'un métier ou transversale à plusieurs métiers.

La compétence est toujours sujette à apprentissage. Elle est évaluable, progressive à travers des degrés de maîtrise et reconnue à travers soit un diplôme, soit la validation des acquis de l'expérience (VAE).

On peut spécifier, entre les compétences recensées pour un métier, celles qui constituent le « cœur de métier » et correspondent aux savoir-faire clés du métier.

Ce que la compétence n'est pas :

- Elle n'est pas la performance : la compétence est le processus qui produit la performance. Une performance régulière est révélatrice de la compétence ; elle en est une manifestation concrète.
- Elle n'est pas la qualification : la qualification est un titre contractuel ou légal classant les individus sur une échelle de valeur. La qualification est la valeur d'échange de la compétence, la reconnaissance que la collectivité accorde à l'activité professionnelle d'une personne.
- Elle n'est pas la connaissance : c'est la capacité à puiser la façon pertinente dans ses connaissances qui fait la compétence.
- Elle n'est pas le potentiel : le potentiel est un pronostic de compétence, d'une capacité à évoluer. Il correspond à de la compétence virtuelle.
- Elle n'est pas le mérite : synonyme à la fois de compétence et de performance, le mérite comporte une dimension morale qui le rend parasite dans une logique de gestion par les compétences.
- Elle n'est pas l'expérience : l'expérience est un mode d'acquisition de la compétence.

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

Savoir, savoir-faire et aptitudes comportementales requis pour l'exercice d'une fonction. Combinaison de savoir, savoir-faire et de savoir-être mobilisés en situation de travail et nécessaires à la réalisation des activités principales en vue d'un résultat attendu.

Chaque activité principale étant déclinée en compétences, c'est-à-dire : savoir-agir validé, toujours contextualisé, en mobilisant, combinant, transposant des ressources individuelles et de réseaux dans une situation professionnelle en vue d'un résultat attendu.

La compétence est donc toujours compétence à agir. Elle est apprise : on devient compétent par apprentissage théorique et par apprentissage de l'expérience.

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

Combinaison de savoirs, savoir-faire et qualités mobilisés en situation de travail, et nécessaire à la réalisation des activités principales.

La compétence est structurée en 3 grandes catégories de savoirs :

- les savoirs, ou connaissances théoriques
- les savoir-faire, ou savoirs techniques, résultats de la pratique et de l'expérience
- les qualités personnelles, présentes dans toute situation de travail et/ou de vie.

(Les savoirs-faire et savoirs sont déclinés par blocs. Chaque bloc se réfère à l'activité principale. Et l'ensemble des blocs est ordonné à l'identique des activités principales)

La compétence n'est pas directement observable : on l'appréhende par déduction à partir des activités.

Elle est sujette à l'apprentissage, notamment par la formation.

Elle est dynamique et s'inscrit dans un processus de développement constant.

Elle est requise, en terme d'exigences pour qualifier un métier.

Elle est évaluable, par analyse des écarts entre les compétences requises et les compétences mobilisées en situation de travail.

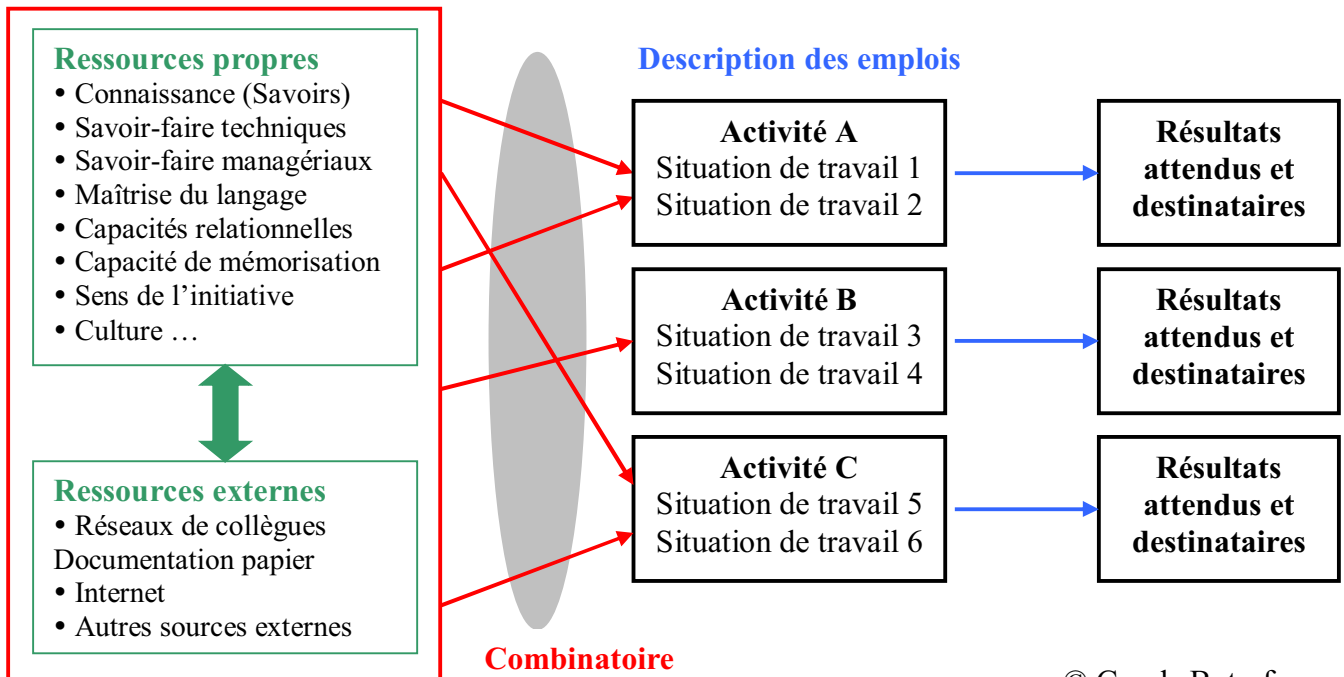
Elle conditionne la performance : l'atteinte des objectifs fixés

Elle est toujours capacité à agir dans une situation donnée.

Une compétence peut être commune à plusieurs activités

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

2.2. Illustration graphique de la définition de la compétence



© Guy le Boterf

Démarche Métiers-Compétences 2012

Fascicule n°3

3. Emploi

Les 10 notions à connaître

3. Emploi

3.1. Définition

L'emploi, dans sa signification courante, correspond à l'exercice d'une profession rémunérée.

L'Observatoire National des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière mentionne également que ce terme cohabite avec celui de « métier » pour désigner un même niveau d'appréhension des activités.

Retenons pour la démarche qu'il est préférable d'utiliser le mot « métier » qui permet d'être plus proche des compétences exercées par un professionnel.

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

Premier niveau de regroupement de l'organisation du travail.

L'emploi correspond à un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de missions et d'activités communes, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires.

Un emploi regroupe plusieurs agents et permet une déclinaison par effectifs.

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

Au sens du Dictionnaire, l'emploi est l'occupation confiée à une personne. Au sens du droit de la fonction publique, l'emploi est dissocié du grade, un même grade donnant vocation à accéder à plusieurs emplois. Il s'agit-là d'une garantie essentielle du fonctionnaire qui, s'il n'est pas titulaire de son emploi – il peut être amené, pour des raisons de service, à en changer – demeure titulaire de son grade. Mais l'emploi a également des incidences budgétaires, l'existence d'un emploi devant être gagé par des crédits afin d'en rémunérer l'occupant. Tout établissement hospitalier est tenu d'élaborer son « tableau des emplois permanents », répartissant – parfois artificiellement – les emplois par service et qualification.

(Source : Mathieu Rocher, Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé publique, 2004)

Démarche Métiers-Compétences
2012

Fascicule n°3

4. Fonction

Les 10 notions à connaître

4. Fonction

4.1. Définition

Définition de ce que doit accomplir un agent pour remplir son rôle dans le cadre d'une structure donnée.

La fonction correspond à une délégation d'autorité dans le cadre d'une relation hiérarchique contractualisée.

Elle est caractérisée par la définition des responsabilités et des missions permanentes, des objectifs à réaliser, du recensement des relations hiérarchiques et fonctionnelles, du pouvoir de décision, de délégation ou d'autonomie, et des moyens pour réaliser les actions correspondant à ces responsabilités et objectifs.

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

Au sein d'une famille de métiers, ensemble d'activités à mener dans un domaine d'action particulier, contribuant à la réalisation d'une mission de l'entreprise.

Elle est définie dans le cadre de la structure fonctionnelle de l'entreprise et nécessite, pour être exercée, un certain niveau de compétence, d'expérience ou de formation professionnelle.

Elle permet de regrouper plusieurs postes ayant le même cœur d'activité et de qualification professionnelle.

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

Combinaison d'activités qui concourent à la même finalité dans une organisation donnée. La fonction a un caractère collectif, elle finalise l'action individuelle.

La fonction est transverse à plusieurs métiers. Un même métier peut recouvrir plusieurs fonctions différentes.

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

➡ Voir ci après exemple de fiche de fonction : « chef d'équipe », extraite du Répertoire des métiers territoriaux.

La fiche de fonction de l'encadrant de proximité / Chef d'équipe

ENVIRONNEMENT DU POSTE

Définition	Coordonne les activités d'une section d'atelier ou de service, organise le travail, anime et encadre une équipe, participe à la gestion budgétaire et du personnel.
Situation fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Services : espaces verts, voirie, bâtiment, social, restauration, etc.
Autonomie et responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Exerce une autorité hiérarchique sur les agents de l'équipe • Peut, le cas échéant, remplacer le responsable de service
Cadre statutaire	<ul style="list-style-type: none"> • Catégorie : C • Filière : Technique • Cadres d'emplois : agents techniques, agents de maîtrise

ACTIVITES

ACTIVITES PRINCIPALES	ACTIVITES SPECIFIQUES
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination et organisation des activités • Animation et encadrement d'une équipe • Participation à la gestion budgétaire • Participation à la gestion du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'élaboration et au suivi des projets de services • Etablissement des fiches de postes • Réalisation, en fonction de l'urgence, des activités habituelles du responsable de service

COMPETENCES

SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS
Coordination et organisation des activités	
<ul style="list-style-type: none"> • Organiser un chantier et/ou les activités Guider et contrôler l'exécution des activités et/ou des travaux • Vérifier l'application des règles de sécurité et d'hygiène des agents • Vérifier l'application des règles de sécurité pour le public • Coordonner l'entretien des engins et/ou du matériel • Participer à l'élaboration des rapports et les comptes-rendus d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Techniques d'organisation de chantiers et/ou de planification des activités et tâches • Règlements • Règles d'hygiène et de sécurité du travail et du public
Animation et encadrement d'une équipe	
<ul style="list-style-type: none"> • Constituer, affecter et coordonner le travail de l'équipe • Organiser le travail journalier de l'équipe • Piloter, suivre et contrôler els activités des agents • Repérer et réguler els conflits • Assister les équipes dans l'exécution de tâches complexes • Repérer les dysfonctionnements et les signaler • Transmettre l'information de manière ascendante et descendante 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils et techniques de planification • Techniques d'animation • Techniques de résolution de conflits et de médiation • Techniques d'organisation

SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS
Participation à la gestion budgétaire	
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et transmettre les besoins en matériel et en équipement de l'équipe • Commander les fournitures ou matériaux dans les limites définies par le responsable de service • Rédiger un bon de commande • Utiliser un micro-ordinateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Notions de comptabilité publique et d'achats publics • Procédures administratives • Micro-informatique
Participation à la gestion du personnel	
<ul style="list-style-type: none"> • Accueillir et accompagner les nouveaux arrivants • Evaluer les agents • Gérer le temps de travail : planning des congés et des absences, remplacement 	<ul style="list-style-type: none"> • Techniques d'entretiens • Outils et techniques de planification

Démarche Métiers-Compétences 2012

Fascicule n°3

5. Métier

Les 10 notions à connaître

5. Métier

5.1. Définition

Ensemble de postes ou de situations de travail pour lesquels il existe une proximité forte d'activités et de compétences, ce qui en permet l'étude et le traitement de façon globale et unique.

Les salariés qui pratiquent un même métier peuvent pratiquer les différents postes qui y sont rattachés dans un délai court ; à niveau égal de compétences. Le métier n'est pas directement lié à la structure d'un service, à l'inverse du poste. Exemple : orthophoniste, ergothérapeute, infirmier en soins généraux. Plusieurs métiers peuvent faire partie de la même profession.

Ce concept permet de travailler en se centrant sur les activités professionnelles, indépendamment des structures, des organisations du travail, des statuts et des classifications.

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

Utilisé dans une approche opérationnelle, le métier désigne un ensemble de postes ou de situations de travail donnant lieu à des activités comparables et qui requièrent, en conséquences, un ensemble de compétences identiques ou très voisines. Il permet de conduire des analyses centrées sur le contenu de l'activité professionnelle.

La notion de métier diffère de la fonction, définie par l'organigramme précisant els finalités de l'activité des personnes et leur insertion dans une organisation particulière.

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

Deuxième niveau de regroupement de l'organisation du travail.

Ensemble d'emplois liés par une même technicité et une même finalité de service public, présentant un noyau dur commun d'activités et requérant des compétences proches. Il évolue en fonction des progrès des sciences et des techniques, des transformations de l'environnement (économiques, politiques, sociales, culturelles).

Le métier n'est pas directement rattaché à une collectivité et donc à une organisation. Il peut comprendre des emplois de niveaux ou de classification différents.

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

5.2. Famille de métiers

Espace de compétences regroupant des métiers et permettant une évolution à long terme des salariés plus facilement dans cette famille que dans une autre. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas d'évolutions professionnelles possibles hors de la famille mais que ces évolutions nécessitent une acquisition importante de compétences.

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

La famille professionnelle regroupe un ensemble de métiers au sein duquel la mobilité est relativement aisée, l'évolution assez probable, compte tenu d'un objet commun, de caractéristiques communes dans la technicité des métiers et d'une culture professionnelle commune.

A partir du référentiel des compétences, il sera possible d'objectiver les écarts entre fonctions, de dégager des trajectoires professionnelles plus évidentes pour les collaborateurs et de définir les conditions de mobilité horizontale d'une famille à l'autre, si cela est possible.

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

Dernier niveau de regroupement de l'organisation du travail.

Ensemble de métiers ayant des domaines d'activité communs selon deux critères : technicité dominante et culture socio-professionnelle.

Le répertoire des métiers territoriaux ordonne et classe les métiers par familles professionnelles. Elles constituent un espace d'évolution professionnelle en cohérence avec les niveaux de responsabilité.

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

5.3. Référentiel métier

Ensemble répertorié et organisé des compétences nécessaires à l'exercice des activités d'un métier, qui fait en général suite à la description, elle aussi organisée selon une méthodologie déterminée, des dites activités.

Le référentiel métier prend généralement la forme d'une fiche comportant plusieurs rubriques : dénomination du métier, mission(s) principale(s), liste de postes ou emplois regroupés dans le métier, technicité, information, relations, contribution, par exemple), formulation des compétences requises par l'exercice des activités, pré-requis en terme de formation, diplôme, expérience, etc.

Le terme de « référentiel » est improprement utilisé en lieu et place de « répertoire » ; ainsi parle-t-on dans certains contextes de « référentiel des métiers ».

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

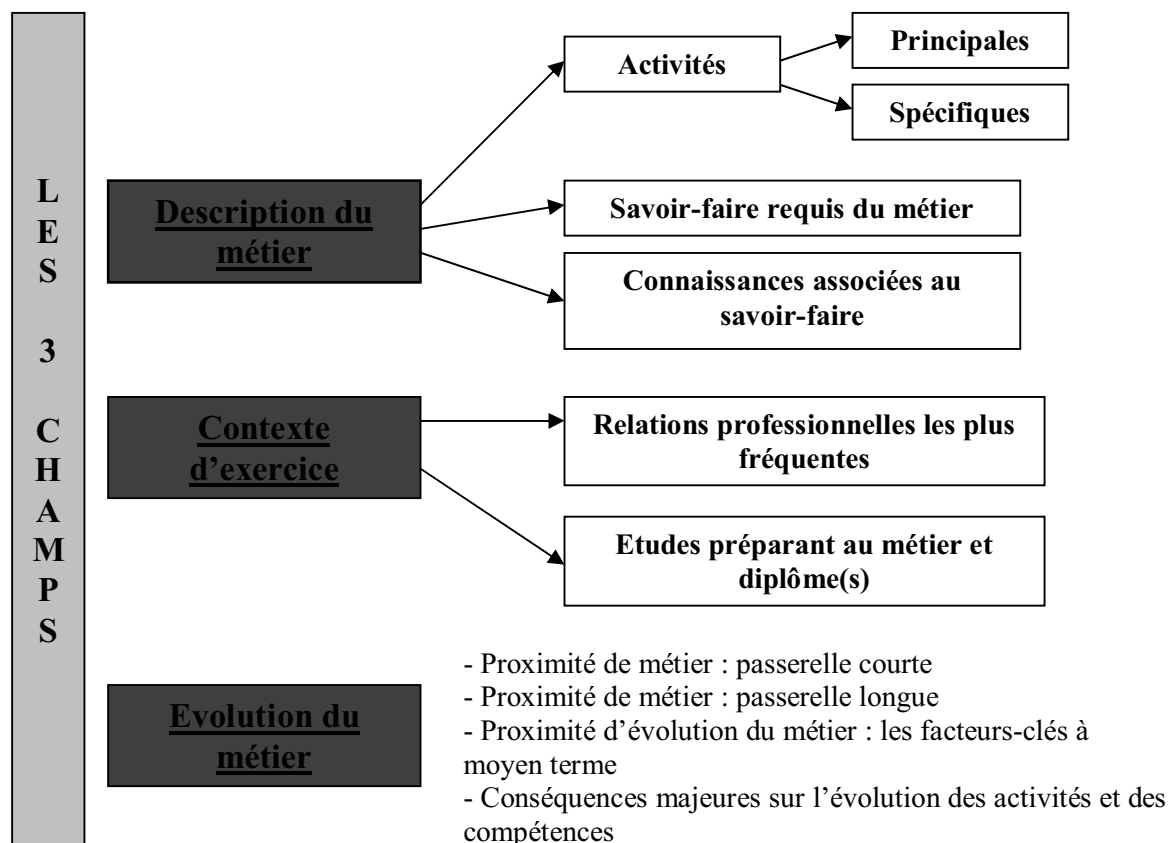
5.4. Fiche métier

La fiche métier du Répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière est organisée en trois champs :

- Description du métier ;
- Contexte d'exercice ;
- Evolution du métier.

A chacun de ces champs correspondent différentes rubriques.

Certaines d'entre elles peuvent valablement être utilisées pour élaborer une fiche de poste et constituent une aide dans l'élaboration de référentiel métier.

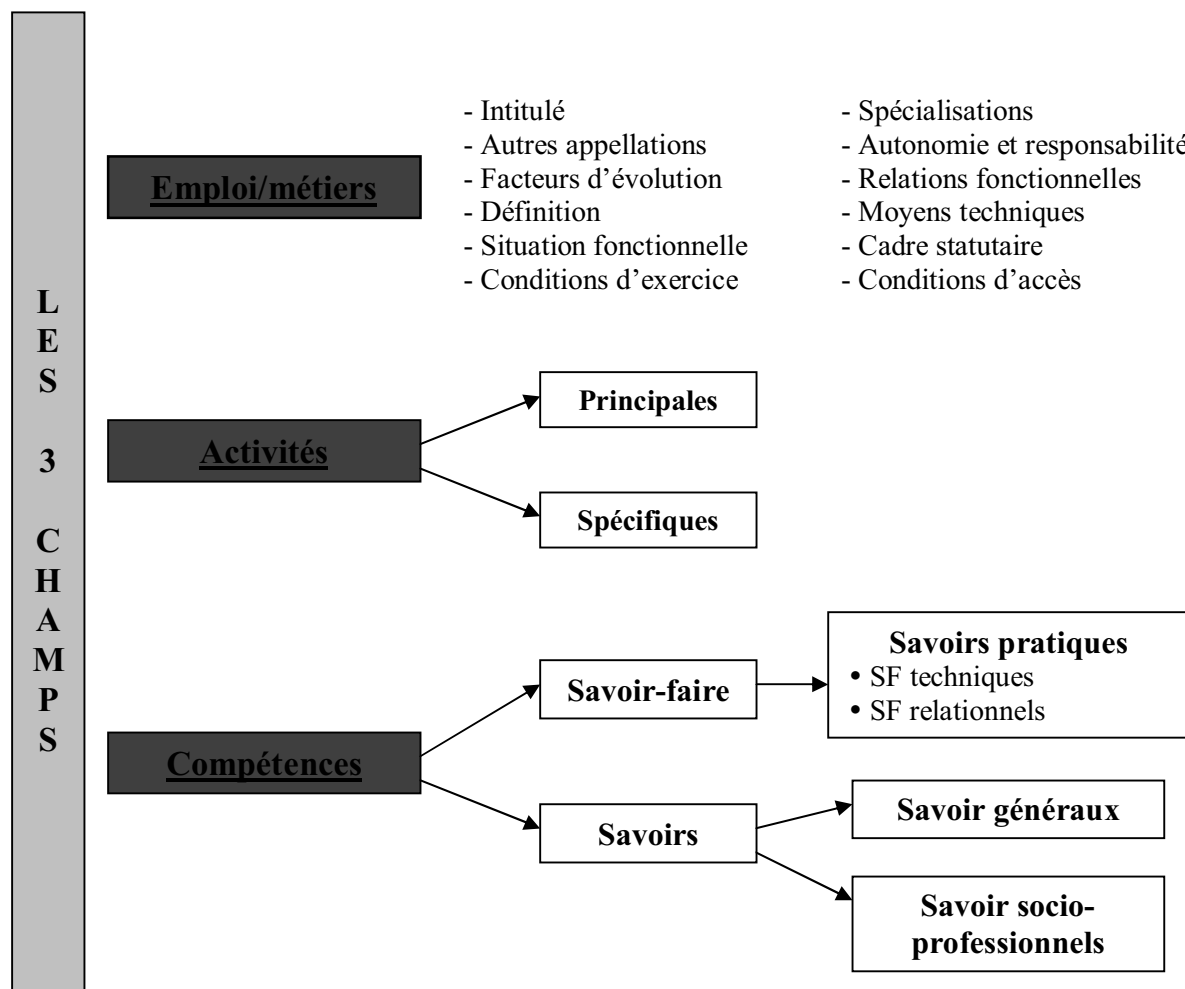


La fiche métier du Répertoire des métiers territoriaux est organisée en trois champs :

- Emploi/métier ;
- Activités ;
- Compétences.

A chacun de ces champs correspondent différentes rubriques.

Certaines d'entre elles peuvent valablement être utilisées pour élaborer une fiche de poste et constituent une aide dans l'élaboration de référentiel métier.



Démarche Métiers-Compétences 2012

Fascicule n°3

6. Poste

Les 10 notions à connaître

6. Poste

6.1. Définition

Dans une organisation donnée, le poste renvoie à une place, à des situations concrètes de travail, des responsabilités, des tâches auxquelles correspondent des moyens distincts mis à la disposition du titulaire du poste. C'est au niveau du poste que sont définis les objectifs, attendus les résultats, évaluées les performances.

C'est une unité de base de l'organisation du travail, définie et délimitée concrètement dans l'espace et le temps, indépendamment de la ou les personnes qui l'occupent, constituée d'un ensemble d'activités, selon une rationalité technique et organisationnelle.

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

Unité élémentaire de la division du travail.

Le poste correspond à une situation individuelle de travail. Il s'agit de l'ensemble ordonné des tâches, activités, missions effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée.

Il y a autant de postes que d'agents dans une collectivité

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

Niveau le plus précis de l'exercice d'un métier, le poste de travail désigne le lieu – physique et géographique – d'accomplissement des tâches composant le métier. Le poste de travail est le niveau de précision ultime de la nomenclature des emplois types précitée.

(Source : Mathieu Rocher, Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé publique, 2004)

6.2. Fiche de poste

➔ Voir ci-après exemples de fiche de poste existante au centre hospitalier

A titre indicatif, trois fiches de postes récentes notamment celles de :

- Assistant(e) de gestion
- Assistant(e) social(e), deux versions :
 - Assistant(e) de service social (MCO - Psychiatrie adultes)
 - Assistante sociale (unité mobile de gériatrie et consultation médico-sociale de Gérontologie).

Fiche de poste : Assistant(e) de gestion

- Autres appellations courantes
- Définition
- Activités principales
- Relations professionnelles les plus fréquentes
- Savoir-faire requis
- Connaissances associées
- Pré requis pour l'exercer
- Expérience conseillée pour l'exercer
- Passerelles et évolutions professionnelles vers d'autres métiers
- Correspondances statutaires éventuelles
- Tendances d'évolution du métier

Fiche de poste : Assistant(e) de service social (MCO - Psychiatrie adultes)

- Missions
- Techniques de travail
- Outil de travail

Fiche de poste : Assistant(e) social(e) (unité mobile de gériatrie et consultation médico-sociale de Gériatrie).

- Liaisons fonctionnelles
- Liaisons hiérarchiques
- Service d'affectation
- Horaires de travail
- Missions
- Compétences et qualités requises

☞ Voir ci après exemple de fiche de poste : « agent polyvalent de maintenance », extraite du Répertoire des métiers territoriaux.

IDENTIFICATION

Nom de l'agent _____	En poste depuis _____
Age _____	Grade Agent d'entretien qualifié
Adresse _____	Téléphone _____
Qualification Niveau V (CAP/BEP, etc.)	

ENVIRONNEMENT DU POSTE

Intitulé	Agent polyvalent de maintenance
Définition	Réalise l'essentiel des interventions techniques de la commune. Entretien et assure des opérations de première maintenance au niveau des équipements, de la voirie et des espaces naturels. Gère le matériel et l'outillage. Peut éventuellement réaliser des opérations de petite manutention.
Situation fonctionnelle	• _____
Service de rattachement	• Rattaché directement au secrétaire de mairie
Conditions d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> • Travail en extérieur et au sein de l'atelier, situé à l'arrière de la mairie ; déplacements fréquents • Rythme annualisé (35h/s), astreintes éventuelles • Horaires irréguliers, avec amplitude variable selon la saison (hiver : 9h-17h, été : 7h30-18h) • Disponibilité liée aux interventions d'urgence • Bonne résistance physique • Port d'équipements de protection individuelle : bottes, gants, lunettes, casques anti-bruit, tec. • Habilitations (travaux électriques, etc.)
Risques professionnels	• Projection sur la peau ou dans les yeux, coupure, lésion de l'appareil auditif, lésion dorso-lombaire, brûlure, blessure par chute de charges, irritation des voies respiratoires avec risques cancérogènes, etc.
Autonomie et responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Grande autonomie dans l'organisation du travail, prise d'initiative en cas d'urgence • Activités définies et contrôlées par le supérieur hiérarchique • Peut encadrer un agent d'entretien ou un stagiaire en période estivale • Garant du respect des règlements de sécurité et du bon état des équipements
Relations hiérarchiques	• Placé directement sous l'autorité du secrétaire de mairie
Relations fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Relation fréquente avec l' élu chargé des travaux (contrôle qualité des prestations externalisées) • Relations avec les agents d'entretien et agents techniques de la commune • Contact direct avec usager et associations • Relation avec les fournisseurs, les entreprises, les bureaux d'études (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage déléguée)
Moyens techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Véhicule de service, tracteur, remorque • Outillage espaces verts (râteau, pelle, brouette, etc.) • Téléphone portable
Conditions d'accès	• Permis de conduire PL indispensable

ACTIVITES

ACTIVITES PRINCIPALES	ACTIVITES SPECIFIQUES
<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance du patrimoine et des équipements municipaux • Réalisation de travaux de sécurité sur la voirie et els espaces publics communaux et préservation de l'hygiène publique • Entretien des espaces verts et naturels • Participation à la gestion de la relation avec les usagers • Gestion du matériel et outillage technique, logistique des animations communales • Assistance auprès des élus en matière de travaux délégués 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'équipements ou d'infrastructures spécifiques (port, camping municipal, station d'épuration, régie eau, etc.) • Surveillance des bâtiments (ERP) • Participation aux commissions de sécurité et d'accessibilité

COMPETENCES

SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS
Maintenance du patrimoine et des équipements municipaux	
<ul style="list-style-type: none"> • Détecter les dysfonctionnements dans un bâtiment et les signaler • Prendre l'initiative d'une intervention de maintenance courante à titre préventif ou curatif • Rendre compte à la hiérarchie • Effectuer les travaux courants se rapportant à l'entretien des bâtiments et équipements (maçonnerie, plâtrerie, peinture, électricité, plomberie, chauffage, menuiserie, métallerie) • Utiliser le matériel pour les travaux en hauteur • Respecter le plan d'entretien et de maintenance des équipements • Tenir à jour les fiches de contrôle et d'intervention des aires de jeux • Diagnostiquer la limite au-delà de laquelle l'appel à un spécialiste est indispensable • Appliquer la réglementation des ERP 	<ul style="list-style-type: none"> • Techniques bâtiment second œuvre (maçonnerie, plâtrerie, peinture, menuiserie, plomberie, soudure) • Techniques de base d'entretien des systèmes (électrique, ventilation, climatisation, etc.) • Réglementation des ERP, réglementation électrique • Fonctionnement des équipements • Notions de sécurité et de risques pour le public • Règles d'entretien d'un bâtiment • Consignes de sécurité du travail et sur les chantiers • Techniques de signalisation • Réglementation hygiène/sécurité
Réalisation de travaux de sécurité sur la voirie et les espaces publics communaux et préservation de l'hygiène publique	
<ul style="list-style-type: none"> • Détecter et signaler les dégradations des ouvrages de la voie publique (chaussée, signalisation, etc.) • Poser les protections et la signalisation temporaires de chantiers • Participer aux réunions de chantiers • Faire un petit relevé de plan, un croquis coté • Réaliser de petits ouvrages maçonnés • Poser des éléments de voirie et les produits de revêtement des chaussées 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocole de nettoyage (fréquence et circuit) • Techniques de poste de protection et de signalisation • Matériels et matériaux utilisés (sols, revêtements, etc.) • Techniques de VRD (pose de trottoirs, bordures regards, canalisations, etc.) • Techniques de maçonnerie et bitumage
Entretien des espaces verts et naturels	
<ul style="list-style-type: none"> • Tondre les surfaces en herbe • Ramasser les feuilles mortes et branchages • Effectuer les plantations et la remise en état des jardinières • Tailler et entretenir les haies 	<ul style="list-style-type: none"> • Flore indigène, ornementale, rurale • Techniques d'entretien (taille douce, alternatives au désherbage chimique, plantation, tonte, etc.) • Techniques d'élagage, essouchement

SAVOIR-FAIRE	SAVOIR
Entretien des espaces verts et naturels	
<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les signes de pathologies végétales • Organiser les activités en fonction des circonstances (climatiques, matérielles, etc.) • Arroser les espaces verts et fleuris • Appliquer les traitements phytosanitaires • Entretien le cimetière (tondre, désherber les allées, sabler devant les tombes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Base des phytopathologies arboricoles • Notions d'hygiène végétale • Techniques de fleurissement
Participation à la gestion de la relation avec les usagers	
<ul style="list-style-type: none"> • Participer à des réunions d'information et/ou de concertation avec les usagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Notions de communication
Gestion du matériel et outillage technique, logistique des animations communales	
<ul style="list-style-type: none"> • Ranger les produits et tenir un listing des stocks • Signaler les anomalies (casses, matériels manquants, pannes, etc.) • Assurer la maintenance courante de l'outillage et du matériel • Lire et comprendre une notice d'entretien • Manipuler et charger différents matériels : barrières, chaises, estrade, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Notions de gestion de stocks • Techniques de fonctionnement et d'entretien des différents types d'outillages et matériels • Risques liés aux produits (toxicité) • Technique de levage, portage ou élingage de matériels lourds et encombrants • Technique de chargement d'un véhicule, répartition des masses
Assistance auprès des élus concernant les travaux et missions déléguées	
<ul style="list-style-type: none"> • Aider à l'élaboration des cahiers des charges et apprécier la conformité des réalisations • Informer des contraintes techniques • Préconiser des solutions techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes de planification de l'activité • Processus de décision de la collectivité • Notions en qualité

Démarche Métiers-Compétences 2012

Fascicule n°3

7. Répertoire(s) des métiers

Les 10 notions à connaître

7. Répertoire(s) des métiers

7.1. Définition

Ensemble des descriptions des métiers par familles de métiers et des caractéristiques de chacun d'entre eux en fonction de différentes rubriques (activités, compétences, conditions d'exercice, prérequis).

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

Un répertoire des métiers est une représentation ordonnée, selon une liste arborescente, des métiers d'une structure ou d'un bassin d'emploi donné. Il peut concerner un établissement, une branche ou un secteur d'activité.

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

↳ Se reporter au fascicule n°3 du présent guide traitant des Répertoires des Métiers RMFPH (1)_RMFPT (2)_ROME (3)

En ce qui concerne le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, il convient de se référer aux annexes « base de données » relatives :

1. Savoir-faire (fascicule n°4 du présent guide)
2. Connaissances (fascicule n°5 du présent guide)
3. Savoir-être (fascicule n°6 du présent guide)

7.2. Précisions concernant le Répertoire de la fonction publique hospitalière (FPH)

Actualisation du répertoire des métiers V2-2008 / Ed°-2009

➤ Les caractéristiques du répertoire des métiers (V2)

En 2004

En 2008

5 domaines fonctionnels

22 familles de métiers

64 sous-familles de métiers

183 métiers

9 familles de métiers

47 sous-familles de métiers

200 métiers

Les 9 familles de métiers : management, gestion et aide à la décision / soins / social, éducatif, culturel, sports et loisirs / logistique / ingénierie et maintenance technique / qualité hygiène sécurité et environnement (QHSE) / systèmes d'information / gestion administrative et de l'information /

- GUIDE PRATIQUE D'UTILISATION À L'USAGE DES GROUPES « METIERS »

Maintenir la pertinence des outils utilisés est une des principales difficultés rencontrées dans la gestion des compétences. En matière de ressources humaines, un bon outil de gestion est celui qui concilie les intérêts des professionnels avec les contraintes propres à l'exécution d'un projet d'établissement. Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière présente cette caractéristique. Il fait preuve, depuis sa première en 2004, de pertinence et d'utilité, comme en témoigne son appropriation par les établissements.

Souvent utilisé en communication interne, parfois avec l'intranet ou comme base d'élaboration des fiches de postes et de recrutements, le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, récemment actualisé, a trouvé sa place parmi les outils de gestion des ressources humaines.

➤ Quelques constats depuis la parution de la première version du répertoire en 2004

La quantification des effectifs par métiers, commencée dans certains établissements, a mis en exergue une difficulté majeure, liée à son informatisation. Les établissements ont fortement exprimé, en effet, le besoin d'intégration des fiches métiers dans leur système d'information ressources humaines (SIRH).

L'actualisation du répertoire se révèle alors être une nécessité en raison :

- **des effectifs porteurs de métiers non référencés** (*exemple : les métiers de la recherche clinique*)
- **des activités et/ou des métiers émergents** (*exemple : conseiller génétique, technicien d'information médicale ...*)
- **des métiers non pris en compte** (*exemple : direction, maîtresse de maison, certains métiers médicaux*)
- **des métiers qui se sont révélés être des spécialités**, d'où des regroupements opérés à l'intérieur de certains métiers (*exemple : les métiers de la famille « systèmes d'information » au nombre de dix en 2008 au lieu de dix-huit en 2004 ; ou encore, les métiers administratifs dont les compétences permettent un passage d'un métier à un autre dans un délai de moins d'un an, ont été regroupés dans un métier de gestionnaire administratif (niveau bac +3-4) ou agent d'administration (niveau bac)*).

➤ Les principes d'actualisation du répertoire

La V2 du répertoire des métiers de la FPH met en cohérence des référentiels métiers avec les travaux portant sur la validation des acquis de l'expérience (VAE), la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) et la ré-ingénierie des diplômes actuellement menée par le ministère de la santé, en concertation avec les professionnels. Elle intègre également une harmonisation des intitulés des savoir-faire, pour plus de transversalité, par le biais de rédactions plus courtes ou de la féminisation des intitulés des métiers.

L'utilisation du répertoire est facilitée, pour une diffusion plus large :

- **liaison entre connaissances et offre de formation**
- **codification Formacode**
- **détermination des niveaux de connaissances**
- **format numérique**. Il permet d'adapter plus facilement la base de données à la réalité du terrain, grâce à des mises à jour régulières (sur Internet). Il permet également de décliner les fiches métiers en fiches spécifiques à chaque établissement, voire en fiches de postes.
- **exploitation de l'étude prospective des métiers sensibles de la FPH**

- GUIDE PRATIQUE D'UTILISATION À L'USAGE DES GROUPES « METIERS »

Par ailleurs, l'architecture de l'ouvrage est simplifiée :

- **révision de la nomenclature.** La version présente trois niveaux au lieu de quatre.
- **suppression des domaines au profit de nouvelles familles.** Neuf familles de métiers, quarante-sept sous-familles et près de deux cents métiers constituent aujourd'hui la nouvelle nomenclature. La définition des familles et sous-familles est affichée, ce qui facilite le positionnement d'un métier dans chacune d'elles.
- **constitution de 3 bibliothèques normalisées** (activités, connaissances, savoir-faire). Ce résultat est le fruit d'un travail important de normalisation de leurs libellés. Avec un objectif : permettre l'utilisation du répertoire par l'ensemble des professionnels, managers et directeurs des ressources humaines, voire en faciliter l'accès au grand public. Des requêtes sont susceptibles de mettre en évidence les métiers qui présentent les mêmes compétences, activités ou connaissances. Autant de données préliminaires à la construction de parcours individuels de carrière, de formation, de réponse à des mobilités ...
- **adaptation du référentiel de management**
- **complément du lexique et du glossaire technique**

Sources :

- Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007
- Revue hospitalière de France, n° 524 – Septembre – Octobre 2008)

Démarche Métiers-Compétences 2012

Fascicule n°3

8. Savoir

Les 10 notions à connaître

8. Savoir

8.1. Définition

Ensemble des connaissances acquises par l'étude. On peut aussi parler de connaissances générales. Ce savoir n'est qu'une partie des connaissances nécessaires pour exercer une activité ou un métier.

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

Ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder : il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de langages scientifiques ou techniques.

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

Liste des connaissances théoriques généralement acquises dans le cadre de la formation initiale.

On distingue les savoirs :

- généraux, relatifs à de grands domaines de connaissance
- socioprofessionnels et spécifiques à un champ d'activité
- procéduraux, relatifs à des méthodes et des procédures
- techniques

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

↪ Se reporter au fascicule n°5 du présent guide traitant des Connaissances.

Démarche Métiers-Compétences 2012

Fascicule n°3

9. Savoir-être

Les 10 notions à connaître

9. Savoir-être (Aptitudes comportementales et relationnelles)

9.1. Définition

Ensemble de démarches et processus cognitifs (exemples : capacité d'analyse, de diagnostic, de synthèse ...), affectifs, relationnels et physiques mobilisés par la mise en œuvre des savoir-faire.

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

↳ Se reporter au fascicule n°6 du présent guide traitant des Savoir-être.

Démarche Métiers-Compétences 2012

Fascicule n°3

10. Savoir-faire

Les 10 notions à connaître

10. Savoir-faire

10.1. Définition

Ensemble d'habiletés de différentes natures permettant de résoudre des problèmes plus ou moins complexes d'une situation de travail avec efficacité (qualité, délai, etc.). Le savoir-faire se réfère toujours à une situation professionnelle spécifique. Il doit toujours pouvoir être validé à partir d'indicateurs d'efficacité et donc être exprimé en terme de « être capable de ». Ce savoir-faire s'acquiert par l'expérience et reste sujet à l'apprentissage.

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)

Aptitude à assumer et à réaliser une tâche lors d'une situation de travail en vue d'un résultat attendu, indispensable au bon fonctionnement de chaque activité. C'est la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques. Il y a des savoir-faire techniques ou généraux.

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

Savoir pratique, issu de l'expérience. On distingue principalement :

- les savoirs techniques relatifs à des technicités. Ils permettent d'agir et de produire.
- les savoirs-faire relationnels : ils permettent de coopérer efficacement avec autrui

(Source : Fonction Publique Territoriale / Centre National de la Fonction Publique Territoriale - Répertoire des métiers territoriaux, Guide d'utilisation à l'usage des petites et moyennes collectivités, Annexe, 2006)

↳ Se reporter au fascicule n°4 du présent guide traitant des Savoir-faire.

10.2. Echelle d'évaluation et degré de maîtrise

Echelle permettant d'évaluer la maîtrise d'une situation de travail et des compétences nécessaires pour la réaliser.

→ **Echelle retenue pour le référentiel compétence IDE (travaux issus de Santé Service) :**

Niveau 1 : A une connaissance théorique de la situation de travail

Niveau 2 : Sait faire mais en étant assisté

Niveau 3 : Sait faire de façon autonome pour les situations courantes

Niveau 4 : Sait faire de façon autonome pour les situations complexes inhabituelles

Niveau 5 : Est expert (domine le sujet, le fait évoluer) et/ou tuteur

NP = non pertinent car non requis dans la fonction

(Source : Démarche « Métiers-Compétences 2012 » - Guide pratique de mise en œuvre, ARHIF, 2007)

→ **Choix des échelles retenues par le CHRB/GPEC (mai 2010)**

I. Echelle d'évaluation retenue relative à la maîtrise du SF

① Notions : permet une mise en œuvre élémentaire de la situation de travail

② Pratiques de base : permet la réalisation d'opérations variées et complexes

③ Maîtrise : permet la réalisation d'un objectif complexe

④ Expertise : permet de concevoir, coordonner et de contrôler

NP : Non pertinent car non requis dans le métier / NC : Non constaté

II. Echelle d'évaluation retenue relative à la maîtrise du savoir

① Notions : les savoirs possédés permettent de comprendre

② Pratiques de base : les savoirs possédés permettent d'utiliser et d'appliquer

③ Maîtrise : les savoirs possédés permettent de transmettre

④ Expertise : les savoirs possédés permettent d'innover et de faire évoluer

NP : Non pertinent car non requis dans le métier / NC : Non constaté

III. Echelle d'évaluation retenue relative au niveau du développement du savoir-être

① Faible : le savoir être est présent mais demande un effort important pour l'utiliser

② Moyen : le savoir-être est présent et utilisé dans les situations habituelles rencontrées

③ Fort : le savoir-être est présent, reconnu et utilisé sans effort

NP : non pertinent car non requis dans le métier / NC : non constaté

Hiérarchisation d'un savoir-faire par ordre de complexité croissante. L'étalonnage du savoir-faire permet de fixer des requis professionnels progressifs et d'en évaluer la maîtrise plus ou moins grande.

Les degrés de maîtrise peuvent être définis de façon générique ou en caractérisant pour chaque degré le ou les savoir-faire caractéristiques qui y correspondent.

Par exemple, on peut définir plusieurs degrés de maîtrise d'une langue, d'un savoir-faire technique (apprentissage par imitation ou essais-erreurs, par analogie ou transposition, par modélisation).

(Source : Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière, Annexe « Lexique des notions-clés », V2-2009)