

NEUF DÉFINITIONS POUR DÉCRIRE DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Sommaire :

- Missions ► Activités ► Tâches.....p.2
- Poste ► Emploi ► Métier.....p.3
- Ressources ► Compétences.....p.6

En bref...

Pourquoi est-il utile de décrire des situations de travail ?

La description des situations de travail permet d'élaborer des outils (fiches de poste, référentiels de ressources et de compétences, référentiels d'emplois et d'emploi-types...) au service de la gestion et du management des ressources humaines.

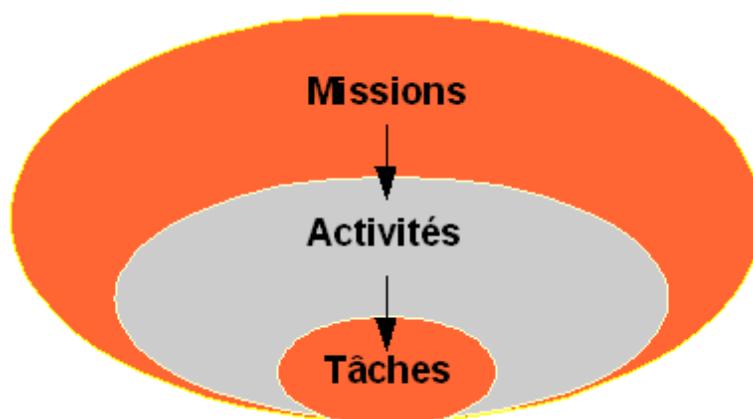
Ces outils facilitent l'action des leviers du recrutement, de la professionnalisation, de la gestion des parcours et de l'organisation de la production et des services.

Décrire les situations de travail des agents, c'est répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi travaille-t-on ?
Quel est le but poursuivi ?
Un **poste de travail** peut être caractérisé par la (les) **mission(s)** dévolue(s) à cette situation de travail.
- Que fait-on pour remplir ces **missions** ?
Un **poste de travail** peut être caractérisé par **les activités** et **les tâches** nécessaires à l'exercice de ces **missions**.
- Quel est l'environnement professionnel du poste de travail ?
Un **poste de travail** peut être caractérisé par son articulation avec un **emploi**, un **emploi-type**, un **métier** et une **famille professionnelle**.
- Comment fait-on pour assurer de manière adaptée **les activités** et **les tâches** ?
Un poste de travail peut être caractérisé par un ensemble de compétences nécessaires pour l'exercice satisfaisant des **tâches**, des **activités** et des **missions**.
- Quels sont les éléments nécessaires à la mise en oeuvre des **compétences** ?
Les **compétences** résultent de la mise en oeuvre combinée d'un ensemble de **ressources**. Ce sont des **ressources** individuelles et de l'environnement professionnel. Un **poste de travail** peut être caractérisé par un ensemble de **ressources** constitutives des **compétences**.

Selon le cas, plusieurs approches sont possibles pour décrire une situation de travail. Elles sont complémentaires. L'idéal est de les combiner entre elles pour tenter une description globale plus riche en information :

- Décrire une situation de travail à partir de la déclinaison
« **Missions ► Activités ► Tâches** »
- Décrire une situation de travail à partir de l'articulation
« **Poste ► Emploi / Emploi-type ► Métier / Famille professionnelle** »
- Décrire une situation de travail à partir des **ressources et des compétences** nécessaires à l'exercice d'un poste de travail.



1 – Les missions

Les missions peuvent exprimer le sens, les finalités :

- de l'action globale menée par le ministère, un service, une cellule, etc.

Exemples :

- Développer l'ingénierie publique pour compte de tiers.
- Mettre en place dans le cadre de l'ingénierie publique un appui technique actif aux projets intercommunaux.

- de l'action individuelle menée par un agent en situation professionnelle

Exemple :

Participer au titre de l'assistance aux maîtres d'ouvrage (dans son domaine de compétence technique) à la conception des études et programmes d'une opération d'aménagement de centre bourg (chargé d'étude au sein d'une subdivision ou d'une cellule).

2 - Les activités

L'activité est un ensemble de tâches organisées et orientées vers un but précis. Les activités décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions. Elles constituent le niveau le plus fondamental de la description d'une situation de travail.

Exemple :

Pour la mission « participer dans son domaine de compétence technique à la conception des études et programmes des opérations d'aménagement de centres bourgs », les activités correspondantes pourraient être :

- prendre connaissance de la commande précise,
- prendre connaissance du site et de son environnement,
- élaborer un pré diagnostic sur le(s) thème(s) de son domaine technique,
- proposer les éléments chiffrés d'une offre de service,
- produire une (des) étude(s) thématique(s),
- participer aux réunions de conception de l'équipe projet, etc.

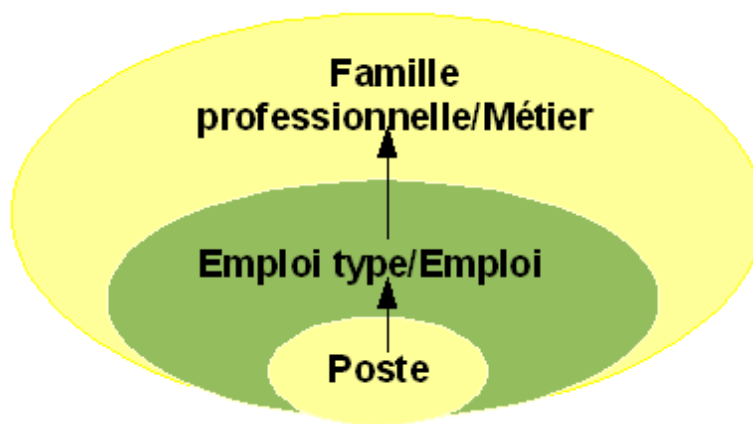
3 - Les tâches

Les tâches correspondent aux différentes opérations qui doivent être effectuées pour réaliser correctement une activité. Elles expriment ce que doit faire concrètement un agent en situation professionnelle avec un degré de précision très important. Elles ne figurent généralement pas sur les fiches de poste. Elles peuvent être utiles pour les réflexions sur les processus de production, les ressources et la professionnalisation.

Exemples :

L'activité, « élaborer un pré diagnostic sur le thème de la sécurité routière » peut se décliner ainsi :

- recenser et analyser les sources documentaires en matière d'accidentologie, de trafic, de vitesse,
- interviewer les élus et usagers concernés,
- synthétiser l'ensemble des informations recueillies,
- rédiger un document présentant le pré diagnostic, etc.



4 - Le poste de travail

Le poste de travail est l'unité élémentaire de la division du travail. Dans une organisation donnée, il correspond à une situation concrète de travail, à des responsabilités, des activités et des tâches auxquelles correspondent des moyens mis à disposition du titulaire du poste.

Exemples :

- Chef de pôle développement des compétences au CIFP d'Aix-en-Provence.
- Chargé de projet IAT, logement, GRH au CIFP de Tours.
- Chef de l'unité formation et concours au secrétariat général DRE/DDE Aquitaine.

Un poste de travail est décrit par une fiche de poste individuelle.

5 - L'emploi

L'emploi est un premier niveau de regroupement de l'organisation du travail, correspondant à un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de missions et d'activités communes, mettant en oeuvre des compétences proches ou similaires.

L'emploi de n agents occupant des postes a priori semblables est décrit par une fiche d'emploi.

Exemples :

- Chef de pôle au CIFP d'Aix-en-Provence.
- Chef de projet au CIFP d'Aix-en-Provence.
- Chargé de projet au CIFP de Tours.
- Chargé de formation au CFP de Brest.
- Emploi de chargé d'études au sein d'un même service, voire d'une même unité.
- Emploi de chargé d'opérations au sein d'une même cellule constructions publiques.
- Etc.

6 - L'emploi-type

Il s'agit d'un regroupement d'emplois présentant des activités similaires et dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être réalisées par un même individu.

L'emploi-type a une valeur générique non contextualisée, et contrairement à l'emploi, n'est pas a priori associé à un service spécifique, ou à des postes et emplois réellement détenus. Il détaille des missions et activités communes à un ensemble de postes ou d'emplois existant dans les différents services. Il ne décrit pas une situation réelle.

De même, la typologie (ou le référentiel) des emplois-types ne décrit pas la réalité d'une organisation de travail. Elle a valeur de modèle permettant de mieux comprendre son fonctionnement. Elle est un outil au service du management des ressources humaines.

Exemples :

- Responsable de formation en service déconcentré.
- Chargé de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
- Consultant RH.
- Chef de projet en CIFP.
- Chargé d'études polyvalent en IAT.
- Chargé d'études spécialisé.
- etc

Il est à noter que la notion d'emploi-type structure la plupart des classifications des situations de travail, notamment dans la Fonction Publique d'État.

Le RIME (Répertoire Interministériel des Métiers de l'État) qui, pour chacun des domaines fonctionnels qu'il définit, propose des emplois de référence (sorte de « super » emplois-types) précise « ceux-ci (les emplois-référence) constituent les briques de base du répertoire sur lesquelles pourront s'articuler les emplois-types des répertoires ministériels ».

7 – Les métiers

Il s'agit d'un ensemble d'emplois ou d'emplois-types, liés par une même technicité représentant un noyau dur commun d'activités et requérant des compétences proches. Les métiers évoluent en fonction des progrès scientifiques et techniques et des transformations de l'environnement et non en fonction de l'organisation d'un service et ne sont pas directement rattachés à une collectivité ou à une organisation de travail spécifique.

Exemple :

- Les métiers de « la formation ».
- Les métiers du « conseil en entreprise ».

Les métiers s'exercent à des niveaux différents dans des organisations différentes, privées ou publiques.

Les métiers de la formation réunissent des emplois et emplois-types tels que formateur, responsable de formation, chef de projet formation, etc.

Les métiers du conseil réunissent des emplois *et* emplois-types de chargés d'études et de conseil, consultants qualité, consultants RH.

Les métiers peuvent constituer le fil directeur de certains parcours professionnels orientés vers la spécialisation ou l'expertise (*cf. terminologie « Comités de domaines »*).

8 – La famille professionnelle

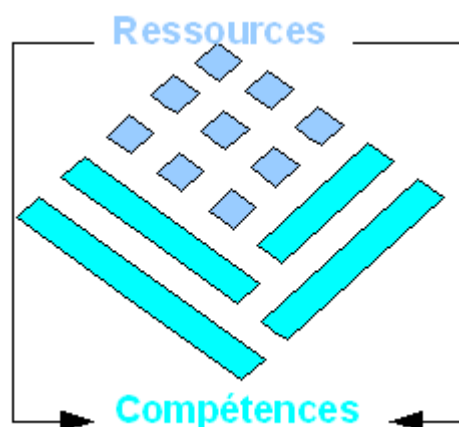
Il s'agit de la « maille » la plus large de classification des emplois, emplois-types ou métiers.

Elle regroupe ces derniers selon deux critères : technicité dominante et culture socioprofessionnelle commune.

Exemples :

- Famille professionnelle des ressources humaines.
- Famille professionnelle gestion financière.
- Etc.

Les notions de métiers et de famille professionnelle sont proches. dans l'acception courante, la première est plus liée à une technicité dominante, la seconde à un domaine fonctionnel homogène. la maille de la seconde est plus large que la maille de la première.



9 - Les ressources

Elles sont constitutives des compétences. La compétence individuelle est la capacité d'un individu en situation professionnelle à mobiliser et combiner ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés.

On distingue :

- les ressources de l'individu :
 - connaissances (ou savoirs) : connaissances générales, connaissances professionnelles, etc...
 - savoir-faire opératoires : mise en oeuvre pratique de procédures, démarches, méthodes, etc.... ;
 - savoir-faire relationnels : techniques de communication, de management, de gestion de crise, etc... Le savoir-être est un savoir-faire relationnel.
 - aptitudes et qualités personnelles (dynamisme, autonomie, rigueur, pragmatisme, esprit d'équipe, créativité).

Le développement des ressources individuelles passe par la professionnalisation des agents.

- les ressources de l'environnement :
 - moyens matériels,
 - moyens humains (hiérarchie, collègues et collaborateurs),
 - réseaux professionnels,
 - réseaux documentaires,
 - banque de données, manuels de procédures, etc...

(En ce qui concerne les compétences, cf. « en lignes » fiche technique n°24
http://ricf.cedip.i2/img/pdf/fichetechnique24_cle1f17eb.pdf)

*Fiche réalisée à partir des documents produits pour la démarche « Métiers du personnel et de l'administration ».
 Pour plus de renseignements, vous pouvez contacter : Martine Ganter-Couderc et Philibert de Divonne.*