



Maîtriser le processus de définition des métiers, des emplois et des compétences de l'entreprise

Les référentiels de compétences, les fiches emplois et les fiches de postes sont au cœur des démarches compétences. La gestion et la maîtrise de ces informations sont stratégiques pour l'entreprise et le développement de son capital humain. Afin de faciliter leur exploitation future, la construction de ces données implique de suivre un processus structuré en quatre étapes.

1. Construire le répertoire des métiers et des emplois
2. Décrire les compétences
3. Décrire les postes
4. Rédiger les descriptifs d'emploi

1. Construire le répertoire des métiers et des emplois

Le répertoire des métiers et des emplois inventorie à un moment donné, les métiers, les emplois et les postes de l'entreprise. Contingent à l'organisation et à l'évolution des métiers, il sera régulièrement actualisé pour prendre en compte les évolutions d'activités et de métiers.

La construction du répertoire des métiers nécessite une connaissance préalable des postes de l'entreprise et de leurs activités principales. La collecte de ces données peut s'effectuer auprès du management et

être complétée par le listing des intitulés de poste fournis par les logiciels de paie.

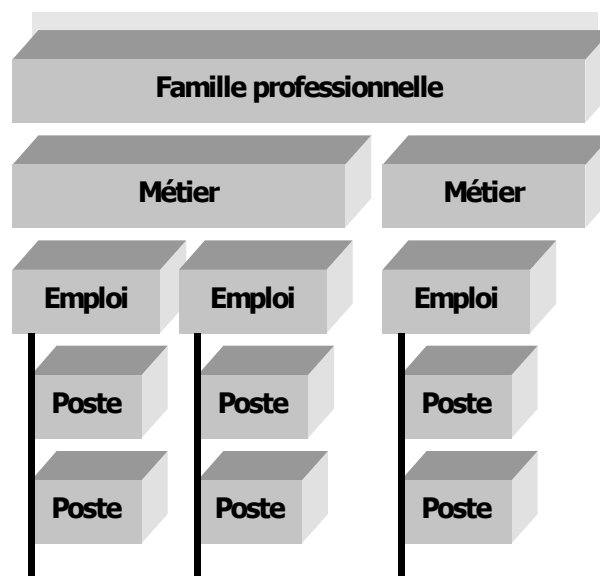
A partir de ces éléments, il revient à un groupe projet composé de managers et de responsables RH auxquels peuvent être associés des représentants du personnel dans le cadre de la négociation d'un accord GPEC de regrouper les postes par emploi puis par métier et enfin par famille professionnelle.

Le répertoire des métiers et des emplois ainsi produit permet de :

1. Détecter les métiers sensibles ou stratégiques.
2. Déterminer les espaces de mobilités au sein de l'entreprise.
3. Hiérarchiser les emplois dans un métier ou dans une famille professionnelle.
4. Gérer les effectifs.
5. Concevoir et organiser des dispositifs pertinents de formation initiale ou continue.

Le répertoire des métiers et des emplois est bien plus qu'un simple outil descriptif, il constitue **l'outil pivot de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** dans l'entreprise.

Il est la base à partir duquel les autres outils seront construits : référentiels de compétences, fiches emplois...





2. Décrire les compétences

La phase de formalisation des compétences s'apparente à un travail d'enquête, de rédaction et de structuration d'une base de données. Elle exige de la méthode pour créer une information objective, concrète, homogène et fiable et du pragmatisme pour faciliter l'appropriation de la démarche par tous.

Pour y parvenir, nous proposons le respect de quatre règles :

1. **Recueillir l'information au niveau du métier et non au niveau de l'emploi ou du poste.** Le métier décrit un espace homogène de technicité et de savoir-faire, il est donc bien l'objet que nous tentons d'analyser alors que l'emploi et le poste sont des représentations organisationnelles de l'entreprise. Le métier regroupe, souvenons-nous, plusieurs emplois et postes. Décrire les compétences au niveau du métier permettra donc de créer une information commune et homogène pour plusieurs emplois et postes.
1. **Associer les opérationnels.** Ceux sont eux qui connaissent le mieux leur métier. Les associer à cette phase garantit la pertinence et l'objectivité des informations recueillies. Cette association aura aussi l'avantage de favoriser l'acceptation et l'appropriation des données par les professionnels concernés.
2. **Homogénéiser les données communes à plusieurs emplois et métiers.** Un logiciel ne saura jamais comparer des « choux » et des « carottes ». Si lors de la rédaction, le sens de la communication par exemple est décrit de différentes manières, il sera impossible d'établir des analyses comparatives.

3. **Orienter la production de l'information sur la description du haut professionnalisme** et non sur l'exhaustivité du métier.

3. Décrire les postes de travail

Le poste a une triple fonction.

Il est d'abord un **outil d'organisation**. Il décrit la mission, les activités, l'organisation et les moyens mis à disposition de chaque collaborateur. La rédaction des fiches de poste est l'occasion pour le manager de ré-interroger les situations de travail et de s'assurer d'une répartition pertinente des activités de l'équipe au regard de la stratégie et du contexte de l'entreprise

Il est ensuite un **outil de communication**. La fiche de poste donne au salarié le cadre et les repères nécessaires à son action. Ces informations seront un point d'ancrage important dans la relation salarié/manager en permettant notamment de :

- Clarifier les rôles et les responsabilités dans l'organisation
- Décliner les missions de l'unité au près de chaque salarié
- Analyser la valeur des activités réalisées
- Servir de support à la fixation d'objectifs annuels
- Communiquer autour des missions et des exigences

Enfin, il est un **outil de recrutement**.

Les informations sur les ressources requises pour tenir le poste sont issues du référentiel de compétences auquel est rattaché le poste à étudier. Le manager sélectionne, au regard des missions principales du poste, les compétences requises.

4. Rédiger les descriptifs d'emploi

L'emploi décrit un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires,



suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu. L'emploi fournit une vision homogène de plusieurs postes de travail.

La description des emplois a une double finalité. D'abord elle sert de point d'appui à la classification en garantissant ainsi un revenu minimum identique à tous les postes rattachés au même emploi. Ensuite elle fournit une vision commune et partagée des activités et compétences associées à plusieurs postes permettant de repérer les compétences requises et les aires de mobilité. En ce sens, le descriptif d'emploi, tout en favorisant l'équité, fournit les pistes nécessaires à une individualisation de la rémunération.

L'emploi ne se confond pas avec le poste. Sa formalisation et son actualisation reviennent à la fonction ressources humaines.

Cependant des liens étroits existent entre eux et toute modification ou création d'un poste lors d'un recrutement, d'une mobilité ou simplement d'une modification d'organisation, doit être communiquée au service RH.

Après analyse des activités et compétences décrites dans la fiche de poste, la Direction des ressources humaines rattache le poste à l'emploi le plus favorable pour le salarié en termes de proximité d'activités et de compétences,

de mobilité et de positionnement dans la grille de classification.

Tous les emplois de l'entreprise doivent être décrits selon la même procédure et toute nouvelle création d'emploi est actée par un descriptif.

Le descriptif d'emploi est un relevé précis et synthétique du contenu et de l'environnement de l'emploi. Il doit reposer sur des éléments concrets et décrire l'emploi tel qu'il doit être tenu, indépendamment des personnes qui l'exercent.

Les descriptifs d'emploi doivent être :

- **complets et synthétiques** afin de donner une vision d'ensemble claire de ses principales caractéristiques,
- **neutres** pour garantir la liberté de jugement lors de la « cotation » de l'emploi dans la grille de classification,
- **homogènes**, pour faciliter leur évaluation et disposer d'informations comparables pour tous les emplois.
- **standardisés**, le format du descriptif d'emploi est déterminé et figé car il existe généralement un lien entre les critères classant retenus dans la grille de classification et la méthode descriptive de l'emploi.



Schéma synoptique du processus de rédaction des fiches de poste dans easy-compétences.com

