



www.2idheo.com

Pépinière d'entreprises

BP 20063

18, allée Gustave Prugnat
77816 - Moret sur Loing cedex

Tél : 01 60 73 55 28

Fax : 01 60 73 55 29

N° SIRET : 489773218 00016

Elaboration des fiches de fonction et fiches de poste

❖ Contexte

Il nous semble fondamental de connaître précisément l'organisation de la fonction « Ressources Humaines » dans l'entreprise concernée pour bâtir une GPEC.

Cette étape va consister à rédiger ou à mettre à jour les fiches de fonction pour chaque métier de l'entreprise.

A ce stade de la GPEC, nous axons notre approche méthodologique sur les familles professionnelles.

Il est indispensable de créer ou d'améliorer (s'il a déjà été fait) un répertoire des emplois pour décrire les activités actuelles et futures au sein de votre entreprise.

- On entend par « **familles professionnelles** », la représentation visualisable des activités et des services ou directions de l'organisme.

- Chacun des services ou directions de l'entreprise va se décliner en **fonction** (ou sous famille) puis en **emploi type, postes et tâches**, que l'entreprise pourra représenter sous la forme d'un organigramme.

- Se détache alors la **cartographie des emplois** par famille professionnelle, elle permet de mieux identifier toutes fonctions transverses qui peuvent être exercées pour un même métier mais également tous les liens qui existent entre les différents postes, en terme de flux d'échanges d'informations. Ces liens fonctionnels pourront figurer sur les fiches de fonction (sous la rubrique « rattachements fonctionnels »).

Pour réaliser ce travail, il nous semble fondamental que l'entreprise ait, au préalable, défini son projet d'entreprise décrivant sa logique globale de performance, ce qui lui permettra de mieux définir les exigences de chaque fonction (Document disponible *Comment définir un projet d'entreprise*).

Ensuite, l'entreprise doit rassembler toutes les informations existantes sur les emplois, puis construire un squelette de familles d'emplois et identifier les emplois types à partir des postes concrets. Il est fondamental que l'on parte des métiers existants au sein de l'entreprise (voir en annexe 1 *Proposition d'un guide de travail pour la description d'un emploi type*).

A titre d'exemple, prenons la famille d'emplois « Ressources Humaines » qui se décompose de la manière suivante :

- Famille : ressources humaines
- Sous-famille : Formation, recrutement, paie ...
- Emploi type : Assistant, secrétaire, technicien, responsable ...
- Poste : technicien paie
- Tache : Calculer les soldes de tous comptes

Après avoir réalisé ce travail, l'étape suivante est la rédaction des fiches de fonction. Le « qui fait quoi » nous semble indispensable aujourd'hui compte tenu des évolutions des entreprises pour permettre à chacun de mieux se positionner, de connaître son rôle et ses missions dans un contexte donné.

Ce travail permettra :

- d'orienter le diagnostic des besoins de formation, de part l'analyse du poste, la mesure des écarts et leur analyse,
- de fournir des critères pour évaluer les compétences et les performances
- d'informer les salariés et l'encadrement sur les itinéraires possibles entre les métiers
- d'expliciter la contribution attendue des métiers aux processus de l'entreprise
- d'enrichir les critères de recrutement

❖ **Que sont les fiches de fonction et fiches de poste ?**

La **fiche de fonction** est un document qui définit pour chaque famille d'emploi : son libellé, son rattachement hiérarchique et fonctionnel, les missions déclinées en tâches, les critères de performance...

Sa rédaction doit définir de façon exhaustive toutes les missions et tâches que l'on est en droit d'attendre d'un collaborateur titulaire de cette fonction, tous contextes confondus.

La **fiche de poste** est la personnalisation de la fiche de fonction, qui précise les missions et les tâches adaptées au contexte spécifique dans lequel le titulaire aura à exercer sa fonction.

Elle sélectionne donc dans la fiche de fonction les missions et les tâches correspondant au poste à pourvoir.

❖ **Le rappel des notions de base**

La rédaction des descriptions de fonctions est une étape qui peut prendre un temps non négligeable. En effet, chaque description devra être :

- précise, avec des phrases simples et un vocabulaire qui doit être celui du français courant pour permettre la compréhension par tout lecteur. Les codes et jargons techniques doivent être bannis (n° de listings...)
- objective, la fonction doit être décrite en principe telle qu'elle existe. Elle reflète la situation réelle du poste. C'est une photographie du poste, elle ne décrit pas un état idéal ou souhaité du poste
- non équivoque, elle doit permettre d'identifier de manière non ambiguë le niveau de l'emploi, le degré d'autonomie et les activités principales sous-entendues par la définition du poste. Par ailleurs, la fiche décrit le poste et non la personne titulaire du poste.

Verbes à éviter :

- Participer à ...peut être remplacé par observer, concevoir, organiser et coordonner
- Assumer ... peut être remplacé par interpréter, identifier, contrôler et rendre compte
- Suivre ... peut être remplacé par valider, rédiger et classer

❖ **Le contenu**

✓ ***La fiche de fonction***

La fiche de fonction permet à chaque collaborateur de comprendre le sens de sa mission et de définir le périmètre de délégation qui est le sien.

Elle décrit les missions et activités exercées par chacun au sein de la structure. A la différence de la fiche de poste, la fiche de fonction n'évolue que rarement.

Voici quelques précisions sur le format proposé, naturellement les modèles donnés en exemples ne figurent qu'à titre indicatif (voir annexe 2 *exemples de fiche de fonction*), ils pourront être totalement réadaptés selon les besoins de l'entreprise. Seulement, certaines informations doivent être précisées, telles que :

- ***Le titre de l'emploi type***
Il doit correspondre de façon précise à la nature de la fonction concernée.
- ***La finalité de la fonction*** (Voir annexe 2 *Rappel des questions pouvant permettre de faciliter la réalisation des étapes de votre travail*)

Elle indique le « service rendu » de l'emploi ou de ce poste, ce que l'entreprise en attend. On s'attachera à mettre en évidence le sens de l'emploi, sa contribution spécifique aux objectifs de l'unité (département, service ...) de l'entreprise.

Formulé de façon simple et concise, il doit permettre de mieux définir le champ d'autonomie et d'expertise de son titulaire.

Exemples de questions à se poser :

A quoi sert le poste dans l'entreprise ? Quel « service spécifique » attend-on de cet emploi type ? A quoi reconnaîtra-t-on que les personnes qui exercent cet emploi ont rempli leur mission ? Quel est la raison d'être de cet emploi type ? Quel service n'existerait pas si cet emploi n'existait pas ? Quelle est la valeur ajoutée propre à cette fonction ?

Les conditions générales d'activité

La localisation

Il s'agit de préciser le siège, les unités la zone géographique.

La dépendance hiérarchique

Il s'agit de préciser la place dans l'organigramme, le niveau hiérarchique et s'il existe une polyvalence sur le poste

Le statut

Le diplôme requis

Les conditions de travail particulières

Il s'agit de préciser s'il existe des horaires, des rythmes liés à l'activité, des déplacements, de la pénibilité, (le poste nécessite-t-il des aptitudes physiques particulières à l'exercice de la fonction : port de charges, etc.).

Le cadre réglementaire éventuel et ou des contraintes particulières

Telles que le code de déontologie, délais impératifs, respect d'un calendrier particulier

Les relations internes et le rattachement fonctionnel

Avec qui êtes-vous en relation à l'interne ?

Préciser s'il existe des liens entre les différents postes, en termes de flux d'échanges d'informations.

Les relations externes

Avec qui êtes-vous en relation à l'externe ?

- Les missions

Elles doivent être la combinaison d'activités regroupées en différentes fonctions complémentaires (par exemple, pour le responsable de formation : fonction information-orientation, conseil, gestion et administration, ingénierie de plan...)

- Les activités (exprimées en termes de tâches)

(Voir annexe 2 *Rappel des questions pouvant permettre de faciliter la réalisation des étapes de votre travail*)

Elles indiquent ce que doit faire la personne au sein de chaque mission. Elles sont exprimées en terme de verbe d'action (assurer, garantir, contribuer, participer...). Il s'agit de l'ensemble des activités significatives à réaliser pour atteindre les objectifs liées à la fonction.

- Les champs de compétences

(voir annexe 2 *Rappel des questions pouvant permettre de faciliter la réalisation des étapes de votre travail*)

Le référentiel de compétences décline l'ensemble des connaissances et aptitudes professionnelles mises en œuvre pour occuper un emploi.

Selon la définition de l'AFNOR : « la compétence est la mise en œuvre de capacités en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ».

Une **vigilance particulière est de mise** tant dans la méthodologie utilisée que dans la retranscription en compétences afin de préserver l'individu dans son espace professionnel.

La déclinaison du contenu de la compétence peut être exposée ainsi : les savoirs fondamentaux (que faut-il connaître ?), savoir-faire (que faut-il maîtriser ?), savoir-être (comment faut-il se comporter ?).

A ces compétences repérées peuvent être associés à des niveaux d'autonomie ou de responsabilité. Ces niveaux restent à construire, à adapter et à valider avec l'entreprise.

A titre d'information, nous pouvons dégager trois niveaux :

Le niveau A - assiste et applique (c'est le niveau d'un « débutant »)

Le niveau B - intervient et produit (c'est le niveau d'un « confirmé »)

Le niveau C - anime et conçoit (c'est le niveau de l'expert)

Cette distinction de niveaux, permet de donner une perspective d'évolution au collaborateur à qui on propose le poste

Il est souhaitable de se rapprocher des fiches ROME (Répertoire opérationnel des métiers et Emplois de l'ANPE) qui recense l'ensemble des métiers, les décline et donne le niveau de proximité des emplois entre eux. Par ailleurs, le répertoire national des certifications professionnelles est une bonne source d'informations pour la construction des fiches de fonction.

- **Les champs de décisions autorisées**

Il s'agit d'identifier les décisions que le titulaire du poste est autorisé à prendre, parce que directement liées à son niveau de performances. Cela participe aussi à la définition de son périmètre d'initiatives.

- **Les critères de performances**

Ils sont les indicateurs qui doivent permettre, aussi bien à la hiérarchie qu'au titulaire lui-même de mesurer l'efficacité, les résultats et les conséquences des tâches réalisées.

Ce sont ces mêmes critères de performances qui serviront lors des entretiens annuels d'activité.

✓ **La fiche de poste**

Au même titre que la fiche de fonction, mais de manière plus personnalisée, la fiche de poste est un outil au service de la gestion collective permettant :

- de bien cerner les Ressources Humaines qui répondent aux besoins de l'entreprise et de relier les objectifs individuels avec ceux de l'entité,
- d'optimiser l'organisation, affecter au mieux les compétences et peut être faciliter la mobilité sociale,
- de (Re) définir, faire évoluer, (Ré) aménager... le poste si nécessaire,
- d'adapter le personnel plus rapidement au poste,
- de mieux communiquer sur son organisation

C'est un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre le salarié et le responsable de son entité. Le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste et le collaborateur expose comment il comprend le poste.

Son rôle est de faciliter l'embauche, c'est un outil de recrutement.

La fiche de poste sert de base à l'entretien individuel, elle fournit un cadre de référence à partir duquel sont formalisés les objectifs individuels et le bilan d'activités.

Les rubriques contenues dans une fiche de poste sont calquées sur la fiche de fonction, seulement elle identifiera les missions spécifiques dévolues au collaborateur ainsi que ses renseignements personnels (voir annexe 3 *Modèles type de fiches de fonction et de poste*).

La fiche de poste se voulant évolutive, non fermée mais correspondant à une logique d'entreprise, nous vous conseillons de toujours laisser une place pour les prochaines évolutions. Par ailleurs, nous attirons votre attention qu'un trop grand découpage d'activités en tâches peut entraîner des attitudes sclérosantes.

ANNEXE 1 Proposition d'un guide de travail pour la description d'emploi type :

1^{re} étape : S'assurer que l'on a bien positionné **l'emploi type** à décrire en explicitant et nommant les intitulés de postes de travail qui y correspondent.

2^e étape : se donner une première définition, provisoire, de la **mission** de l'emploi type en la décrivant en termes de résultat ou de service attendu. Il peut exister deux ou trois finalités de l'emploi type.

3^e étape : Identifier les **facteurs d'évolution** qui vont influencer le contenu de l'emploi type et ses compétences requises associées, et décrire leurs **principaux impacts** (Document disponible *Les facteurs d'évolution susceptibles d'influencer le contenu et la carte des situations professionnelles*).

4^e étape : Enumérer les principales **activités** correspondant à cet emploi type. Ces activités doivent être décrites en termes de **verbes d'action**, c'est-à-dire exprimant directement une action (organiser, contrôler, élaborer, évaluer ...). On notera simultanément l'évolution des activités due à l'impact des facteurs d'évolution.

Regrouper et synthétiser les activités précédemment énumérées en un nombre réduit (**moins** d'une dizaine) de **grandes activités** qui seront les **descripteurs des compétences**. Ces activités **contribuent** à la réalisation de la mission ou des missions de l'emploi type. La réalisation d'une mission dépend de la combinaison d'un ensemble d'activités.

Il convient que ces activités soient décrites avec une « **maille** » assez large pour ne pas les confondre avec des « savoir-faire » précis ou avec des « **tâches** » très limitées.

5^e étape : En prenant du recul par rapport à cette liste réduite d'activités principales, revenir sur la définition initiale de la mission, en la re précisant. On notera simultanément l'évolution éventuelle de la mission.

6^e étape : Identifier, l'ensemble des « ressources » (connaissances, savoir-faire, comportements...) qui doivent exister et être mobilisées pour que le titulaire de l'emploi type construise ses compétences requises c'est-à-dire soit capable de réaliser les grandes activités synthétisées précédemment.

7^e étape : Indiquer les **évolutions nécessaires** de ressources pour répondre aux exigences d'évolution des activités (compétences) et de la mission.

N.B : Les étapes précédentes sont énumérées dans un ordre chronologique général. Il est évident qu'il ne s'agit là que de points de repère et que de multiples **itérations** doivent s'effectuer entre les étapes.

ANNEXE 2 Rappel des questions pouvant permettre de faciliter la réalisation des étapes de votre travail

Si vous réfléchissez sur l'emploi type (commercial, technicien, administratif ...)

Pour identifier et décrire les finalités

- quel « service spécifique » attend-on de cet emploi type ?
- à quoi reconnaîtra-t-on que les personnes qui exercent cet emploi ont rempli leur mission ?
- quelle est la raison d'être de cet emploi type ,
- Quel service n'existerait pas si cet emploi type n'existait pas ? Quelle est la valeur ajoutée « propre à cet emploi » ?...

Pour identifier et décrire les activités

- en quoi consiste le travail de celui qui exerce cet emploi ?
- qu'à-t-il à faire ?
- quels types de problèmes doit-il résoudre ?

Pour identifier et décrire les ressources :

- que faut-il savoir et savoir faire pour réaliser ces activités
- quelles sont les principales (en nombre réduit) qualités personnelles qu'il faut posséder pour exercer ces activités ?
- à quoi reconnaîtra-t-on que ces qualités personnelles sont mises en œuvre dans les activités spécifiques de l'emploi ?
- quelles ressources de l'environnement faut-il avoir et pouvoir mobiliser ?

ANNEXE 3 Modèles type de fiche de fonction et fiche de poste

EXEMPLE 1 : FICHE DE FONCTION

Date d'émission

FICHE DE FONCTION : (indiquer le titre de la fonction)

-1 – Généralités

- Domaine d'activité de la fonction : à préciser
 - ✓ Finalité du domaine d'activité : à préciser
- Libellé de la fonction : reprendre le titre de la fonction
 - ✓ Finalité de la fonction : à préciser
- Statut :
- Diplôme requis
- Classification
- Coefficient
- Références réglementaires

-2- Les missions

- ✓ Mission 1 : à préciser
 - ✓ Les activités : à préciser avec des verbes d'action
 - ✓ Mission 2 ...
 - ✓ Les activités : à préciser avec des verbes d'action
- ⇒ Préciser les niveaux de compétences requis pour chaque activité

-3- Champs de responsabilités

- Positionnement dans l'organisation :
 - ✓ Rattachement hiérarchique :
 - ✓ Rattachement fonctionnel :
 - ✓ Suppléance

- Relations interpersonnelles :
 - ✓ Relations internes
 - ✓ Relations externes

-4- Profil de la fonction

- Qualification :
- Expérience requise :
- Compétences clés (Savoir Etre et Savoir Faire)

EXEMPLE 2 : FICHE DE FONCTION

Intitulé du métier (ou emploi)

- **Définition Générale :** *Quel est l'objectif principal de votre fonction ? Définition de l'emploi*

Statut en lien avec la convention collective

Coefficient en lien avec la convention collective

- **Conditions générales d'activité**

Localisation : *siège, magasin, agence*

Relations internes : *Avec qui êtes-vous en relation à l'interne ?*

Relations extérieures : *Avec qui êtes-vous en relation à l'extérieur ?*

Formation et expérience : *niveau de formation ancienneté nécessaire*

Conditions de travail particulières : *déplacements, horaires ...*

- **Activités et compétences génériques**

- ✓ *Quelles sont vos activités principales et leur répartition ?*

Pour chacune préciser le domaine de compétences : les techniques de base, les techniques spécifiques, les compétences sociales

- ✓ *De quoi (matériel, connaissance, personnes) avez-vous besoin pour travailler ?*

Préciser le domaine de compétences : les techniques de base, les techniques spécifiques, les compétences sociales

- ✓ *Quelles sont les évolutions possibles ou souhaitables de votre travail ?*

Préciser le domaine de compétences : les techniques de base, les techniques spécifiques, les compétences sociales

⇒ Compétences exprimées en verbe d'action

- **Responsabilité**

Ici est donné le niveau de responsabilité du poste occupé et donc le niveau d'autonomie attendue

Indicateurs : repérage des principaux indicateurs qui permettent de mesurer l'activité dans le métier

Evolution professionnelle : les métiers proches du métier occupé et permettant une évolution

EXEMPLE 3 : FICHE DE FONCTION

Société X	Document référencé : ... Version ...	
	Titre de la fonction :	Date d'émission : Page 1/X
Service émetteur :		

Statut :	
Diplôme requis :	
Classification :	
Coefficient :	
Rattachement hiérarchique :	
Rattachement fonctionnel :	
Suppléance :	

Objectifs de la fonction :

Niveaux	Champs de compétences requis		
	Savoir (diplôme)	Savoir-faire (expérience)	Savoir être (comportements)
Débutant (A)	•	•	•
Confirmé (B)	•	•	•
Expert (C)	•	•	•

Missions	Tâches	Niveaux*		
		A	B	C
Mission 1	•			
	•			
	•			
	•			
Mission n	•			
	•			
	•			
	•			
Divers	•			
	•			
	•			
	•			

Champs de décisions : niveaux autorisés :			
Nature des décisions autorisées :	A	B	C
•			
•			

Champs de performances :			
Nature des performances attendues	A	B	C
•			
•			

*

Niveau A = **Débutant** : effectue le travail avec une assistance rapprochée.

Niveau B = **Confirmé** : effectue le travail de façon autonome.

Niveau C = **Expert** : effectue le travail avec le souci d'amélioration continue.

EXEMPLE 4 : DESCRIPTION DE POSTE

Direction ou service :	Intitulé du poste :
Localisation géographique :	Nom du titulaire du poste :
Dépend hiérarchiquement de :	
Travaille avec :	
Polyvalence sur le poste avec :	
Mission (rôle) :	
Activité principale (en termes de tâches) :	
Activité secondaires :	
Liaisons principales et nature des relations (internes/externes) :	
Niveau de responsabilité (niveau de délégation de pouvoir et/ou de compétence) :	
Exemple : « être autorisé à engager une dépense jusqu'à ... »	
« être autorisé à donner des orientations en l'absence de ... »	

EXEMPLE 5 : FICHE DE POSTE

FICHE DE POSTE (définition de fonction)

INTITULÉ DE LA FONCTION

Descriptif

A1 ■ Finalité dans l'entreprise A quoi sert le poste dans l'entreprise ?

A2 ■ Place dans l'organigramme d'encadrement, etc. Niveau hiérarchique, degré d'autonomie, responsabilité

A3 ■ Activités Principales d'action Que fait-on à ce poste ? Exprimez les activités en verbes

Complémentaires Précisez les liens avec l'extérieur.

A4 ■ Contraintes

Les horaires, les rythmes liés à l'activité, les déplacements, la pénibilité,
(le poste nécessite-t-il des aptitudes physiques particulières à l'exercice de la fonction : port de charges, etc.)

A5 ■ Consignes de sécurité professionnels).

Liées à la fonction (cf. document unique des risques

FICHE DE POSTE (définition de fonction)

INTITULÉ DE LA FONCTION

Profil du poste

A6 ■ Compétences

Compétences requises indispensables à l'exercice de la fonction

- Formation initiale :
Diplôme indispensable ou non, dans le même secteur d'activité ou non.

- Expérience :
Expérience obligatoire ?

Dans le même secteur d'activité ?

Sur un poste identique ?

Durée de l'expérience requise ?

A7 ■ Qualités comportementales :

Qualités indispensables : sens du travail en équipe, relationnel, autonomie, etc.

Service (ou personne) créateur du document :

Service (ou personne) validant le document :

Date de la création ou modification :

EXEMPLE 6 : DESCRIPTION DE POSTE

DESCRIPTION DE POSTE

Direction ou service :

Intitulé du poste :

Localisation géographique :

Nom du titulaire du poste :

Dépend hiérarchiquement de :

Travaille avec :

Polyvalence sur le poste avec :

MISSION / ROLE

ACTIVITE PRINCIPALE (les activités principales du **** - voir description de poste – sont acquises)

-
-
-
-
-
-
-
-

