Chapitre : Les étapes d'élaboration d'une fiche de fonction

Introduction

La fiche de fonction est un outil essentiel de la gestion des ressources humaines. Elle permet de décrire clairement une fonction, ses missions, ses activités, ses responsabilités et les compétences nécessaires à son exercice.

Cependant, pour être utile, une fiche de fonction doit être élaborée de manière organisée et participative. Elle ne doit pas être rédigée uniquement à partir d'informations théoriques ou d'une simple observation du poste. Il est nécessaire de recueillir les informations disponibles, de les analyser, de rédiger une première version, puis de la faire vérifier et valider par les responsables concernés.

L'élaboration d'une fiche de fonction comprend ainsi plusieurs étapes :

1. le recueil des fiches de fonction existantes ;
2. la rédaction de la première « mouture » de la fiche de fonction ;
3. la validation et/ou l'amendement par le manager N+1 ou N+2 ;
4. la validation par la Direction ;
5. la transmission et la diffusion de la fiche de fonction aux titulaires concernés.

I. Recueil des fiches de fonction existantes

La première étape consiste à rechercher et à rassembler les fiches de fonction déjà disponibles dans l'entreprise.

Avant de créer une nouvelle fiche, il est important de savoir si une fiche existe déjà pour la fonction concernée.

Le responsable chargé de cette démarche peut consulter :

- les fiches de fonction existantes ;
- les anciens documents RH ;
- les organigrammes ;
- les documents relatifs aux postes ;
- les procédures internes ;
- les documents d'organisation du travail.

Pourquoi cette étape est-elle importante ?

Le recueil des fiches existantes permet :

- d'éviter de refaire un travail déjà réalisé ;
- de gagner du temps ;
- d'identifier les pratiques existantes ;
- de repérer les informations manquantes ;
- d'assurer une certaine cohérence entre les différentes fiches ;
- d'identifier les éventuelles différences entre les fonctions.

Exemple

Une entreprise souhaite élaborer la fiche de fonction d'un **comptable**.

Le service RH recherche d'abord si une ancienne fiche existe.

Après analyse, il constate que cette fiche contient l'intitulé et les principales missions, mais qu'elle ne précise pas les compétences requises et les relations hiérarchiques.

La nouvelle fiche pourra donc reprendre les informations pertinentes et les compléter.

II. Rédaction de la première « mouture » de la fiche de fonction

Après avoir recueilli les informations disponibles, il convient de rédiger une première version de la fiche de fonction.

Cette première version est appelée **« mouture »**.

Elle constitue une proposition qui pourra être modifiée après consultation des responsables concernés.

La première mouture doit reprendre les principales informations concernant la fonction :

- intitulé de la fonction ;
- position dans l'organisation ;
- finalité ;
- missions principales ;
- activités ;
- responsabilités ;
- compétences nécessaires ;
- relations hiérarchiques et fonctionnelles ;

- conditions d’exercice.

Exemple

Pour une fonction de **responsable commercial**, la première mouture peut faire apparaître les missions suivantes :

- définir les objectifs commerciaux ;
- suivre les résultats des ventes ;
- encadrer l’équipe commerciale ;
- développer le portefeuille clients ;
- analyser les résultats commerciaux.

Cette première version ne doit pas être considérée comme définitive. Elle doit être confrontée à la réalité du travail et aux attentes du responsable hiérarchique.

III. Validation et/ou amendement par le manager N+1 ou N+2

La troisième étape consiste à soumettre la première mouture au responsable hiérarchique concerné.

Le **N+1** désigne généralement le supérieur hiérarchique direct du titulaire de la fonction.

Le **N+2** correspond au niveau hiérarchique supérieur au N+1.

Le manager examine la fiche afin de vérifier si elle correspond réellement à la fonction.

Il peut notamment :

- confirmer les missions ;
- modifier certaines activités ;
- ajouter des responsabilités ;
- supprimer des éléments qui ne correspondent plus à la réalité ;
- préciser les compétences nécessaires ;
- corriger certaines formulations ;
- proposer de nouvelles informations.

Pourquoi cette validation est-elle nécessaire ?

Le manager connaît généralement les exigences opérationnelles de la fonction. Son intervention permet donc de rapprocher la fiche de la **réalité du travail**.

Exemple

La première mouture d'une fiche de fonction de comptable indique :

« Participer à la préparation des états financiers. »

Le manager peut préciser cette mission en indiquant :

« Préparer les travaux de clôture et contribuer à l'établissement des états de synthèse sous la supervision du responsable financier. »

La fiche devient ainsi plus précise et plus proche des responsabilités réellement exercées.

IV. Validation par la Direction

Après les éventuels amendements du manager, la fiche de fonction est soumise à la Direction pour validation.

Cette étape permet de s'assurer que la fiche est cohérente avec :

- l'organisation de l'entreprise ;
- les objectifs de l'entreprise ;
- la structure hiérarchique ;
- les responsabilités attribuées ;
- la politique des ressources humaines.

La Direction peut :

- valider la fiche telle qu'elle est ;
- demander des modifications ;
- demander des précisions ;
- demander une nouvelle vérification par le responsable concerné.

La validation par la Direction donne à la fiche son **caractère officiel au sein de l'organisation**.

Exemple

Une fiche attribue au responsable RH la responsabilité de définir seul la politique de rémunération.

La Direction peut considérer que cette responsabilité relève d'une décision de la Direction générale et demander de modifier la formulation.

La fiche pourrait alors préciser :

« Participer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de rémunération sous la responsabilité de la Direction. »

V. Transmission et diffusion de la fiche de fonction aux titulaires concernés

Une fois la fiche validée, elle doit être transmise aux personnes qui occupent les fonctions concernées.

Le **titulaire** est la personne qui exerce effectivement la fonction.

La diffusion permet au salarié de prendre connaissance de manière officielle :

- de ses missions ;
- de ses responsabilités ;
- de ses activités ;
- de sa position dans l'organisation ;
- des compétences attendues ;
- de ses principales relations professionnelles.

Cette étape favorise également la transparence et permet de vérifier que le titulaire comprend bien ce qui est attendu de lui.

Échange avec le titulaire

Lorsque cela est nécessaire, un échange peut être organisé entre le salarié et son responsable.

Cet échange permet de :

- présenter la fiche ;
- expliquer les responsabilités ;
- répondre aux questions ;
- recueillir les observations du titulaire ;
- clarifier certains points.

La fiche de fonction devient ainsi un **outil de communication et de référence** entre le salarié et son responsable.

VI. Schéma général des étapes d'élaboration

Les différentes étapes peuvent être résumées comme suit :

Recueillir
↓
Fiches de fonction existantes et informations disponibles
↓
Rédiger
↓
Première « mouture »
↓
Vérifier et amender
↓
Manager N+1 / N+2
↓
Valider
↓
Direction
↓
Transmettre et diffuser
↓
Titulaires concernés

Cette démarche permet de passer progressivement d'une première proposition à une fiche de fonction **fiable, validée et officiellement utilisée dans l'entreprise**.

7. Les acteurs intervenant dans l'élaboration

L'élaboration d'une fiche de fonction peut mobiliser plusieurs acteurs.

Acteur	Rôle principal
Service RH	Coordonne et formalise la démarche
Manager N+1/N+2	Vérifie les missions et responsabilités
Direction	Valide la fiche
Titulaire de la fonction	Apporte son expérience du travail réel et prend connaissance de la fiche

La qualité de la fiche dépend donc de la **collaboration entre les différents acteurs**.

Conclusion

L'élaboration d'une fiche de fonction est une démarche structurée qui permet de formaliser clairement les responsabilités et les activités liées à une fonction.

Elle commence par le **recueil des fiches existantes**, suivi de la **rédaction d'une première mouture**. Cette version est ensuite examinée et éventuellement amendée par le **manager N+1 ou N+2**, puis soumise à la **Direction pour validation**. Enfin, la fiche validée est **transmise et diffusée aux titulaires concernés**.

Cette démarche permet d'obtenir une fiche plus fiable, plus cohérente avec la réalité du travail et mieux comprise par les personnes concernées.

Une fois la méthode d'élaboration comprise, il est nécessaire de savoir précisément **quelles informations doivent apparaître dans une fiche de fonction**.

Dans le chapitre suivant, nous allons donc identifier les différents éléments de la fiche de fonction et préciser le contenu de chacune de ses principales rubriques.