

CONSTRUIRE SES OUTILS RH LA FICHE DE POSTE

Synthèse de la fiche développée jointe

Outil au service d'une politique de ressources humaines cohérente, la fiche de fonction concerne tous les acteurs de l'association (salariés, bénévoles, administrateurs, usagers, ...).



De quoi parle-t-on ?

La fiche de poste est un outil d'organisation qui permet de préciser le **cadre de l'activité de chacun par rapport à sa situation de travail propre**. Cet outil est ainsi un outil de cadrage à disposition des salariés, de leurs responsables, ainsi que plus largement des acteurs de la gestion des services. (⇒p.4)

✦ Elle permet de clarifier et de formaliser les responsabilités, les missions et activités exercées par chacun, les articulations organisationnelles, définir les compétences nécessaires et préciser les conditions d'emploi.

✦ Cet outil doit être **élaboré en fonction de chaque personne**, la fiche de poste permettant une approche plus individualisée que l'approche métier ou le référentiel emploi-type (fiche de fonction).



Un outil au service d'une meilleure organisation

Une fiche de poste peut contenir les éléments suivants (⇒ p.5 et 14) :

- 1 - Intitulé du poste**
- 2 - Missions du poste**
✦ *Quels sont les grands champs permanents d'initiatives et de responsabilités ?*
- 3 - Cadrage du poste**
✦ *Relations hiérarchiques et fonctionnelles*
- 4 - Descriptions des activités**
✦ *Correspondant aux fonctions*
- 5 - Les responsabilités du poste : cadrage de la marge d'autonomie**
- 6 - Les conditions de travail**
✦ *Lieux, horaires, contraintes spécifiques, ...*
- 7- Profil de compétences requises**
✦ *Savoirs, savoir-faire, savoirs relationnels et personnels requis*
- 8- Moyens du poste**
✦ *Moyens humains, matériels, ...*



La fiche de poste soulève divers enjeux tels que :

- *un enjeu organisationnel*, au service des personnes accueillies en fonction de la stratégie et des projets de l'association ;
- *un enjeu de transparence et de communication* : elle améliore la visibilité des contributions de chaque acteurs, de la chaîne des responsabilités, et est un vecteur de communication interne important ;
- *un enjeu de reconnaissance* mutuelle en identifiant les apports de chacun dans son rôle et de la reconnaissance des compétences.

L'ensemble des fiches de postes de l'organisation, après description, regroupement par famille et hiérarchisation, permet de constituer la cartographie des emplois de la structure selon son mode de professionnalisation et ses emplois-types propres (cf fiches de fonction).

Quel que soit le type d'entreprise, il faut citer parmi les utilisations possibles : (⇒ p. 6 et 7)

- ⊕ la définition des besoins en personnel, les recrutements et sélection,
- ⊕ l'appréciation du personnel,
- ⊕ l'élaboration des plans de carrière,
- ⊕ l'actualisation des compétences (formation),
- ⊕ la détermination des grilles de rémunération,
- ⊕ l'organisation : clarification des relations hiérarchiques et fonctionnelles et de la répartition du travail,
- ⊕ la possibilité d'une autonomie dans l'organisation de son travail (attribution de compétences et délégation de pouvoirs),
- ⊕ l'amélioration des conditions de travail,
- ⊕ la fidélisation dans l'emploi.

Mais aussi :

Elle sert de support aux entretiens annuels et professionnels.

Outil de rationalisation de l'organisation du travail, la fiche de poste peut aussi être le vecteur de meilleurs rapports sociaux et collaborations : cela dépend des méthodes d'élaboration et de communication retenues, de la volonté des directions de développer une approche plus ou moins participative dans l'organisation du travail.

Elle n'a **pas un caractère obligatoire** au regard de la loi mais elle peut avoir des répercussions sur les contrats de travail. (⇒p.8)



Méthodes d'élaboration

L'élaboration des fiches de postes pourront se faire – plusieurs possibilités existent – : (⇒p.7)

- ⊕ par référence à un "modèle type" d'une profession sans prendre en compte les spécificités ;
- ⊕ par le directeur et/ou le responsable (N+1) mais sans y associer le salarié ;
- ⊕ auto description – faite par le salarié : le mode auto descriptif est tributaire du titulaire qui pourra surévaluer ou sous-évaluer le poste ;
- ⊕ par le responsable avec une collaboration du salarié : management participatif ;
- ⊕ par des groupes de travail (représentatifs des différents postes – démarche participative centrée sur le pluridisciplinaire). L'animation des groupes peut être faite par une tierce personne.

De la part des professionnels salariés dans les associations de notre secteur, s'exprime une crainte que la création d'un tel outil ne fasse disparaître la coopération et la complémentarité qui s'étaient installées de façon informelle dans les équipes. C'est pourquoi il convient de poser quelques préalables, avant d'explorer un certain nombre d'axes qui vont être déterminants pour le choix d'une méthodologie par une association, parmi la diversité des approches possibles. (⇒ p.15)



Des spécificités pour les associations de solidarité

Les associations de solidarité ont aussi développé leurs propres spécificités par rapport aux outils RH du fait de la diversité des acteurs qu'elles associent à leur action, selon la diversité de leurs statuts.

1 - La mobilisation d'acteurs de statuts différents et leur interaction

Le besoin d'une meilleure formalisation des missions et rôles de chacun a conduit certaines associations à développer des fiches de postes pour leurs salariés. Elles se sont également inspirées de cet outil pour rendre plus transparent l'apport des acteurs non salariés qui apportent leur contribution activités des associations. (⇒ p.12)

⊕ Les bénévoles et les volontaires ne se situent pas dans une relation de subordination, mais sur le registre du don et du contre-don : pour les bénévoles, on parle de mandat, de convention d'engagement réciproque, les volontaires s'inscrivant dans un contrat de volontariat.

⊕ Les usagers voient les conditions de possibles prises de responsabilités notamment définies au niveau collectif selon les statuts et projets des associations ainsi que dans le cadre des conseils de la vie sociale et dans les livrets d'accueil.



Les fonctions assurées par ces autres acteurs vont avoir un effet sur la fiche de poste des salariés, du fait de l'organisation générale des activités, selon l'effectivité du management associatif et selon les valeurs et le projet portés par l'association.

Il y a donc lieu d'être attentif aux formalisations adoptées à travers l'utilisation d'outils proches des outils utilisés dans la gestion des ressources humaines salariées, pour bien faire ressortir les différences.

2 – La nécessité de coordonner ces acteurs divers

Comme nous l'avons vu précédemment, l'organisation du travail et des relations humaines ne concerne pas que les salariés. Il est alors intéressant de faire le rapprochement avec d'autres types de documents similaires à la fiche de poste, développés pour d'autres catégories d'acteurs, bénévoles, volontaires, usagers, stagiaires, et permettant cette photographie individuelle.

⊕ Comme la fiche de poste, ils peuvent être utilisés comme outils pour l'organisation du travail des activités au service du projet associatif, comme base aussi pour une valorisation individuelle en équipe ou dans le cadre de projets individuels tout au long de la vie.


⊕ A la différence de la fiche de poste des salariés, ils ne s'inscrivent pas dans une relation de subordination telle que définie par le droit du travail.


Mieux identifier les domaines des apports des différents acteurs permet alors une meilleure reconnaissance mutuelle, en identifiant dans leur rôle les apports de chacun. Cela facilite ainsi l'animation d'une co-construction collective, et la reconnaissance des compétences développées par chacun au regard de sa mission propre.

Les modes de formalisation des apports d'acteurs autres que les salariés doivent se distinguer nettement des fiches de postes pour ne pas donner lieu à requalification en contrat de travail.



Quelques illustrations

 Dans de nombreuses associations, les modalités de collaboration des bénévoles font l'objet d'un contrat ou d'une convention de bénévolat. Cette convention d'engagement réciproque peut présenter des similitudes avec la fiche de poste mais sur la base d'un engagement moral au regard des motivations, compétences et disponibilités des bénévoles. Elle permet aussi de préciser les règles sécuritaires et les moyens disponibles, notamment au regard des frais engagés, assurances... Cet outil permet de clarifier l'objet et les conditions d'intervention du bénévole et de limiter les risques de requalification de la collaboration bénévole en relation salariée.

 Les modalités d'accompagnement des usagers peuvent les conduire à exercer des tâches, fonctions et rôles à vocation collective. Leur mode de formalisation peut revêtir des formes variées, notamment : contrat dans le cadre des projets individuels donnant lieu à accompagnement, mandat pour un rôle de représentation ou adhésion à une association.



Un outil à faire vivre

La fiche de poste permet une photographie à un moment donné d'un poste qui, par définition, a vocation à être régulièrement revue.

La révision périodique des fiches de postes permet de mesurer ses évolutions et les acquis réalisés ou à réaliser en fonction tant de la réalité des personnes que des objectifs de l'organisation, en tenant compte de la cohérence entre travail prescrit et travail réel comme des enseignements des évaluations qui auront pu être menées.

Mots clés :

FONCTION – POSTE – COMPETENCE – ORGANISATION – ACTIVITE –