



Comptoir des RH

La fiche de poste, outil RH incontournable : bien la rédiger pour optimiser son utilisation

➤ Comptoir des RH vous propose



FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Montez en compétences sur tous les sujets RH et sous toutes les formes : sur catalogue ou sur mesure, en intra ou en inter, en présentiel ou à distance.



+ LE PLUS COMPTOIR DES RH

Nous adaptons nos contenus et modalités de formation aux secteurs d'activité et aux différents statuts des participants, pour coller à la réalité et aux besoins des structures.



CONSEIL EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Faites-vous accompagner pour les sujets du quotidien (administration du personnel...) jusqu'aux problématiques stratégiques (gouvernance et fonction employeur...).



+ LE PLUS COMPTOIR DES RH

Nous intervenons en proposition et avec bienveillance : nous travaillons ensemble et sans jugement pour répondre à toutes vos problématiques d'employeur.



ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Sécurisez la fonction employeur en nous confiant vos travaux ou en vous équipant d'outils de gestion du personnel pour assurer et optimiser les suivis administratifs.



LE PLUS COMPTOIR DES RH

Nous contribuons à sécuriser la gestion de vos dossiers en apportant savoir-faire, actualisation des obligations réglementaires et continuité du service.



EXTERNALISATION DE LA PAIE

Confiez nous le traitement de votre paie, à partir de 1 salarié, pour obtenir une paie conforme et fiable, sans surprises, ni aléas.



LE PLUS COMPTOIR DES RH

Présents depuis 2011 aux côtés des acteurs de l'ESS, notre expertise sur les principales conventions collectives du secteur associatif et notre engagement sont reconnus par nos clients.

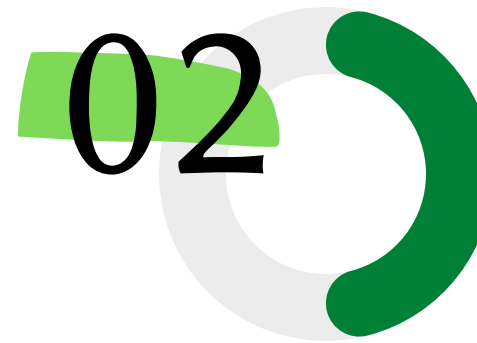


Le programme



La fiche de poste, c'est quoi ?

- *Définition et concepts autour de la fiche de poste*
 - *Les enjeux*
-



Les éléments de la fiche de poste

- *Les éléments constitutifs de la fiche de poste*
 - *La phase de rédaction et de validation*
-



Utilisation et enjeux de la fiche de poste

- *Outil de communication*
 - *Outil de recrutement*
 - *Outil d'évaluation*
 - *Outil de dialogue et de gestion des carrières*
-



Renouveler et actualiser les descriptifs de poste

- *Faire vivre les descriptifs de poste à l'occasion des grands "rendez-vous" : recrutement, évaluation, classification...*



La fiche de poste, c'est quoi ?



Thèmes	Conséquences pour le salarié	Conséquences pour le manager
Pas de précision sur le rôle de chacun	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de lisibilité des contours de la mission • Pas de raison d'être du poste, sens au travail • Pas de notion de priorités • Pas de notion de responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à cerner l'entièreté des tâches à effectuer • Difficultés à motiver le collaborateur sur l'accomplissement de certaines tâches • Difficultés à échanger avec le collaborateur sur son ressenti ou difficultés dans le poste
Pas de repères pour évaluer la qualité du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à identifier les attentes • Difficultés à cerner les axes d'amélioration • Sentiment d'être à la merci d'une exigence soudaine du manager • Risque d'erreurs dans l'exécution des missions 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à évaluer la qualité du travail de façon objective • Pas de support de référence pour cerner les compétences à développer • Risque d'inadéquation entre qualifications attendues et réalité du poste • Difficulté à comparer mission prescrite et mission mise en oeuvre
Peu de visibilité sur les perspectives d'évolutions	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de possibilités d'identifier des formations nécessaires à son évolution • Pas de visibilité sur la position du poste dans l'organigramme • Peu de possibilité de se projeter dans la structure • Risque de démotivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à cartographier les compétences équipe et à construire des parcours professionnels • Pas d'outils précis pour aider à définir le profil de futurs collaborateurs à recruter • Difficulté à faire le lien avec le plan de développement des compétences • Difficulté à projeter des mobilités internes
Pas de vision commune	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de carence en compétences pour développer certaines missions • Risque d'iniquité de traitement entre salariés • Difficultés à organiser des entretiens annuels, professionnels ou d'évaluation de maitrise professionnelle • Difficulté à instaurer une polyvalence si nécessaire pour palier à des absences 	
Pas de socle de référence pour orienter les stratégies de l'association	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de résistance forte au changement • Difficulté à se projeter sur l'avenir • Difficulté à accorder de la confiance 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de vision globale des métiers et de l'organisation des missions sur laquelle asoir les évolutions stratégiques • Pas de référentiel de compétences pour identifier les besoins actuels ou futurs • Difficulté à inscrire les évolutions métiers dans les pratiques



Un outil de base de la gestion des RH

Un cadre de référence commun, légitime et accepté

Intitulé de l'emploi : SECRETAIRE - COMPTABLE
Emploi repère : Secrétaire

POSITION DANS L'ORGANISATION



MISSIONS

Assure, sous l'autorité du président, les opérations de secrétariat, gestion administrative et comptable de la structure. Réalise la paye et quelques activités liées à l'administration du personnel.

Réalise des documents de synthèse comptable et de suivi de l'activité de la structure

ACTIVITES PRINCIPALES

Secrétariat

- Assure l'accueil téléphonique : informe et renseigne
- Assure les opérations de secrétariat de la structure et leur suivi : courriers, mise en forme des éléments pour les présenter en AG ou en CA, préparation et envoi des convocations, réservation

Description du poste :

Reçoit, identifie et oriente les visiteurs ou les communications téléphoniques. Communique des informations sur les activités du centre. Gère les inscriptions aux activités. Réalise des travaux de secrétariat.

Niveau 1 : notions, maîtrise du vocabulaire

Niveau 2 : capacité à mettre en oeuvre partiellement cette compétence

Niveau 3 : capacité à mettre en oeuvre complètement cette compétence, de façon autonome

Niveau 4 : correspond à une réelle expertise (transformation, transmission)

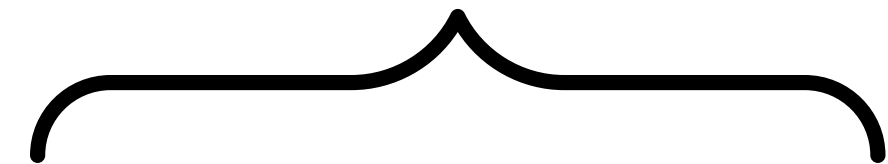
	Ni v1	Ni v2	Ni v3	Ni v4
CONNAISSANCES <ul style="list-style-type: none">- Techniques d'accueil et de communication- Fonctionnement de l'association				
SAVOIR FAIRE <ul style="list-style-type: none">- Accueillir, identifier l'interlocuteur et l'orienter avec amabilité- Réceptionner et transmettre les communications téléphoniques avec fiabilité et dans les délais- Prendre des messages et les restituer selon les consignes- Actualiser les informations (activités, mouvements de personnel ...) permettant d'orienter la communication ou le visiteur- Communiquer des informations sur les activités / services de l'association- Réaliser les inscriptions (adhésions/activités)- Réaliser les travaux administratifs notamment liés au courrier- Tutorer les stagiaires et apprentis				



Un outil de base de la gestion des RH

Outil de communication et clarification

Bénéfices salariés



Identification des missions et activités

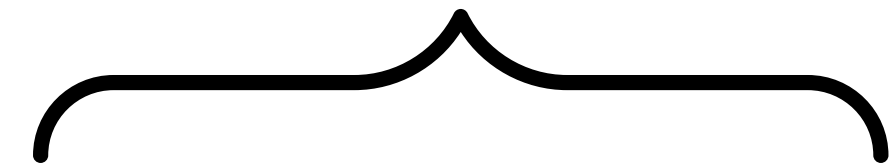
Reconnaissance au travail

Connaître les attendus et les critères d'évaluation

Pouvoir identifier les formations nécessaires

Quelles sont les thématiques communes aux salariés et à l'employeur ?

Bénéfices entreprise



Outil de cadrage

Clarifier les fonctions et responsabilités

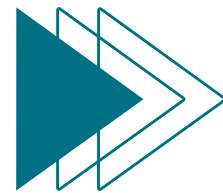
Préciser les qualifications et compétences requises

Identifier les résultats attendus

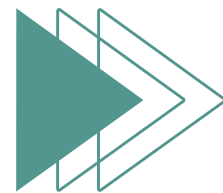


Les concepts clés

Comment les définiriez-vous ?



Emploi



Fonction



Mission



Compétence



Métier



Poste de travail



Les rubriques

Les grandes rubriques fréquemment rencontrées

L'intitulé de poste

L'emploi repère

Les contraintes
du poste

Missions / la raison
d'être du poste

La place dans l'organisation
et/ou l'organigramme

Les spécificités
du poste

Domaines d'activités
et activités

Les moyens
La localisation

Les compétences



Aide mémoire

Memento des éléments relatifs à la rédaction du descriptif de poste

Type de Structure

Secteur

(Animation, entretien...)

Intitulé d'emploi :

Emploi Repère :

Position dans l'organigramme :

(le cas échéant, indiquer également les rattachements fonctionnels)

Niveau de Formation demandé dans l'emploi :

(celui requis pour l'emploi)

Relations internes - externes

Responsabilités

Exigences ou sujétions particulières liées au poste

(exemple : Permis B pour déplacements)

Rythme de travail :

(exemple : travail en décalé)

Date de réalisation du descriptif de poste :

Date de mise à jour :

Missions :

expriment le sens du poste et correspondent à ses différentes finalités. Elles sont généralement déclinées par grand domaine ou secteur d'activité.

Elles permettent de répondre à la question : **Pourquoi ce poste ? En quoi contribue-t-il à l'organisation ?**

Domaines d'activités / Activités :

décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions relatives au poste. Il s'agit du niveau fondamental de la description du poste, c'est d'ailleurs à partir des activités que seront définies les compétences demandées dans l'emploi.

Elles permettent de répondre à la question : **Que fait-on dans ce poste ?**

Il est possible de sous-découper les activités en tâches (qui correspondent aux opérations élémentaires à effectuer pour réaliser une activité donnée).

Cette opération peut s'avérer utile pour décrire des activités délicates ou très spécifiques.

Compétences / capacités requises :

Connaissances techniques, environnementales, procédurales... Aptitudes, ressources personnelles et de l'environnement professionnel pour décrire la façon dont le salarié doit s'y prendre pour mener à bien ses activités.

Exemples

Pour un poste de comptable :

- connaître les règles de la comptabilité analytique

Pour un poste d'animateur :

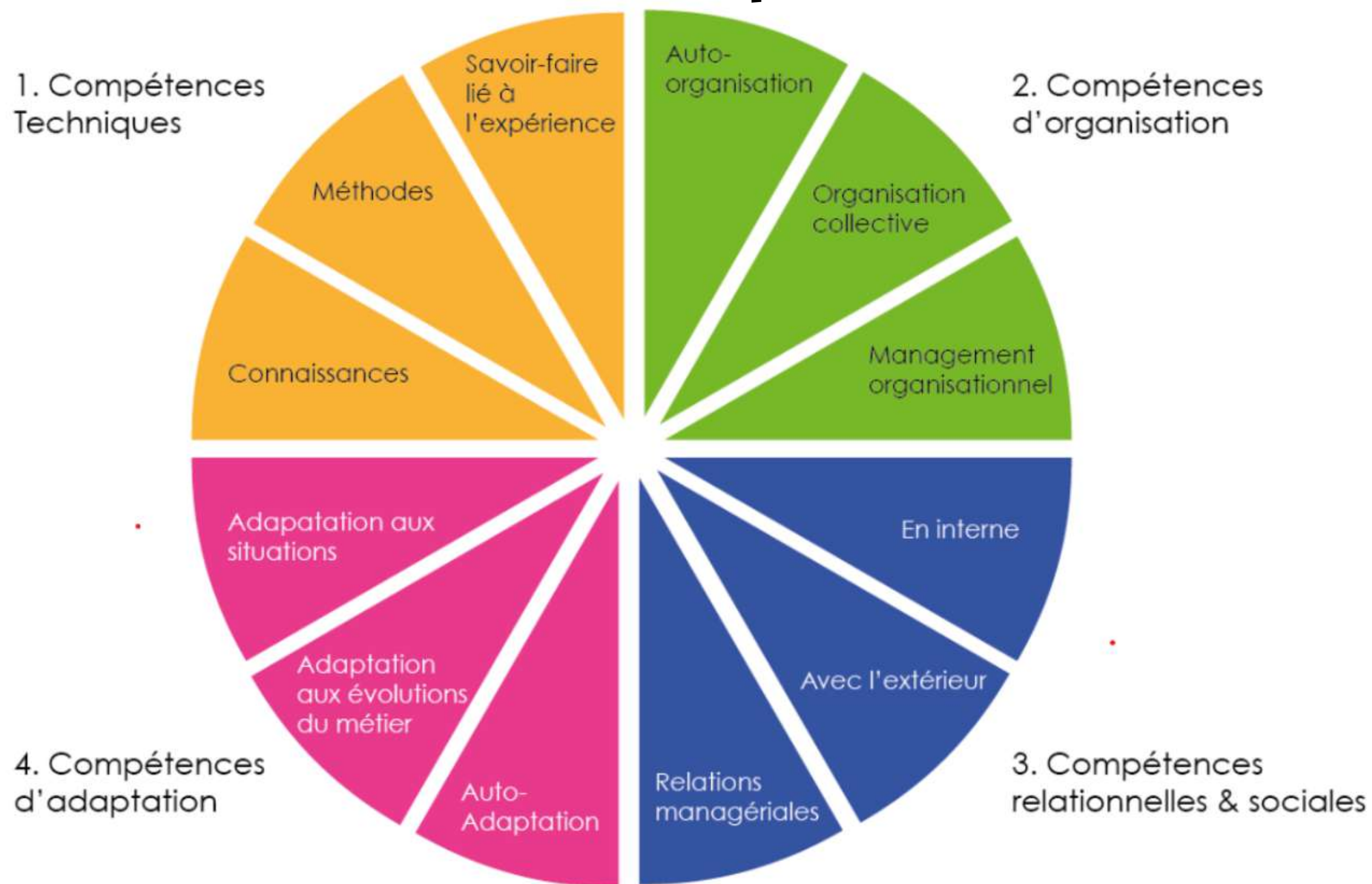
- connaître la réglementation spécifique au secteur d'activité
- sens de l'organisation

Pris connaissance par le salarié le :

Signature



Une illustration de la compétence



CONSEILLER.E EN INSERTION PROFESSIONNELLE	Descriptif de poste Centre Social L'Eveil Espace multi-accueil
MISSION	SECTEUR/DEPARTEMENT
Le.la Conseiller.e Insertion Professionnelle propose des actions d'accompagnement professionnel afin de favoriser l'emploi et l'insertion des publics accompagnés.	Accompagnement

DOMAINES D'ACTIVITES / ACTIVITES	POSITION DANS L'ORGANIGRAMME
Accompagner le public <ul style="list-style-type: none"> • Accueillir les demandeurs d'emploi et les bénéficiaires du RSA orientés par les services instructeurs, • Identifier les compétences personnelles et professionnelles des publics accueillis afin d'établir un projet d'insertion, • Identifier les freins à l'insertion professionnelle des publics accueillis (mobilité, logement, santé...) et trouver des solutions pour les lever. 	
Orienter le public <ul style="list-style-type: none"> • Animer et développer un réseau de partenaires proposant des services utiles aux salariés en insertion, notamment en matière de santé. • Organiser des périodes d'immersion au sein d'entreprises accueillantes. Réaliser des ateliers pédagogiques <ul style="list-style-type: none"> • Assurer des ateliers de développement de l'employabilité (recherche d'emploi, entretiens d'embauche, cohésion de groupe, CV et lettre de motivation...). 	EXIGENCES PARTICULIERES Relations internes - externes En interne : Relations directes avec la Direction, l'équipe des salariés et les salariés en insertion. En externe : Relation directe avec encadrants, les partenaires institutionnels, les organismes de formation, les entreprises et autres partenaires de terrain. Rythme de travail CDI – Statut ETAM - 35h/semaine Permis B

CONSEILLER.E EN INSERTION PROFESSIONNELLE (SUITE)	Descriptif de poste Centre Social L'Eveil Espace multi-accueil
PARCOURS DE PROGRESSION	EMPLOI REPÈRE
Le.la Conseiller.e en insertion professionnelle pourra être amené.e à faire partie du personnel de direction dans le cadre d'une évolution de carrière.	Educateur Pesée 415

COMPETENCES REQUISES

Connaissances attendues

- Connaissance des dispositifs et des institutions (collectivités locales, Pôle Emploi, services de l'Etat...) ;
- Connaissance des dispositifs et des acteurs institutionnels liés à l'emploi et l'insertion ;
- Appétence pour le numérique.

Aptitudes et qualités attendues

- Rigueur administrative ;
- Capacité d'organisation ;
- Qualité d'écoute et de maîtrise de soi ;
- Ouverture d'esprit et grand intérêt pour les questions d'insertion professionnelle ;
- Aisance relationnelle ;
- Aptitude pour le travail en équipe pluridisciplinaire et en réseau ;
- Capacité de prise de recul en avec les problématiques du public accueilli ;
- Polyvalence et adaptabilité ;
- Respect de la confidentialité.

MOYENS

Téléphone portable
PC portable

MISE A JOUR

Date de réalisation du descriptif de poste :

Date de mise à jour :

Pris connaissance par le salarié le :

Signature :



Bien rédiger son descriptif

MEMO

- Rédaction compréhensible par tous. Eviter les sigles, abréviations, acronymes.
- Nommer les fonctions et non les noms des salariés en poste.
- Précis et concis : activités essentielles sélectionnées et hiérarchisées

MEMO

- Descriptif du travail réel et concret, à un moment et à un endroit donnés. Décrire le poste tel qu'il est réellement et non tel qu'il devrait être. S'attacher aux tâches à réaliser dans le poste et non aux tâches réalisées par le titulaire actuel
- Evolutif, daté et actualisé : à mettre à jour régulièrement selon les orientations données au poste et les évolutions de l'entreprise



La lettre de mission

Cdrh - exemple de lettre de mission

Exemple de lettre de mission

Cher Monsieur/Madame X,

Je vous confirme que vous serez, au sein du projet « YYYY », responsable des tâches / fonctions / missions suivantes :

- ...

- ...

Le projet dans son ensemble :

L'objet de ce projet est..

Ses enjeux pour la structure sont les suivants :

- ...

- ...

Ses objectifs peuvent être ainsi résumés :

- ...

- ...

Le projet / la mission aura pour livrables :

1... Production de... au plus tard le... ; caractéristiques du livrable ...

2... Production de... au plus tard le... ; caractéristiques du livrable ...

3...

Les principales contraintes à respecter sont les suivantes :

▫ Les contraintes de délais sont les suivantes :...,

décomposés en x jalons qui seront les suivants :

o jalon N°1, consistant à ... ; ce jalon doit être impérativement respecté pour les raisons suivantes:...

o jalon N°2, consistant à ... ; ce jalon doit être idéalement terminé pour le... avec une tolérance de x jours pour les raisons suivantes:...

o ...

▫ Les contraintes de qualité attachées au projet / à la mission sont les suivantes :...

▫ L'enveloppe budgétaire prévue est de :

▫ Vous serez responsables des tâches / actions / fonctions suivantes :

- ...

- ...

Elles sont soumises aux contraintes particulières suivantes (préciser par action) :

Liens avec d'autres actions :...



La lettre de mission

Cdrh - exemple de lettre de mission

Contraintes de délais :...

Contraintes budgétaires :...

Contraintes de qualité :...

L'équipe qui travaillera avec vous sera composée de (préciser par action) :

- ...

- ...

Le type de décisions dépendant directement de vous seront les suivantes :

- ...

- ...

Le type de décisions auxquelles je vous demande de vous référer à mon avis sont les suivantes :

- ...

- ...

Celles qui devront faire l'objet d'un accord de ma part sont les suivantes :

- ...

- ...

Vous voudrez bien m'alerter dans les circonstances suivantes :

- ...

- ...

Et chaque fois que vous aurez le sentiment que les décisions que vous avez la responsabilité de prendre risquent de ne pas suffire pour maîtriser une situation que vous aurez analysée.

Vous voudrez bien me faire parvenir tous les xxx semaines un état du tableau de suivi des actions dont vous êtes responsable, avec vos commentaires éventuels.

Vous avez la possibilité de m'informer et de recourir à mon assistance toutes les fois que vous le jugerez utile pour sa bonne marche et pour mon information complète.

M..... (*Responsable délégué*)



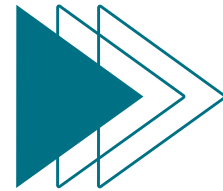
Les 7 compétences clés selon Alisfa

Les grandes catégories de compétences selon Elisfa

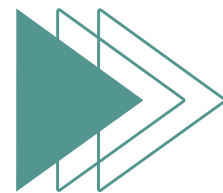
Compétences à évaluer	Critères permettant d'évaluer la compétence
Expertise professionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre des connaissances / polyvalence• Expression orale
Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Organisation personnelle / planification à court et long terme• Respect des délais / gestion des ressources humaines
Respect des règles / procédures	<ul style="list-style-type: none">• Respect des règles d'hygiène et de sécurité• Respect des procédures qualité
Sens du travail en équipe	<ul style="list-style-type: none">• Animation d'équipe / partage du savoir• Transmission d'information à bon escient / disponibilité
Initiative et autonomie	<ul style="list-style-type: none">• Autonomie : capacité de prendre en charge seul sa mission (prendre des décisions, gérer son travail ...)• Initiative : capacité à entreprendre une action à bon escient sans avoir reçu de consigne particulière, notamment dans des contextes de sous-activité, de manque de personnel ou de situation inédite• Force de proposition : capacité à soumettre à son employeur une proposition en vue de la faire adopter par celui-ci
Relationnel	<ul style="list-style-type: none">• Qualité de contact / sens du service / écoute active
Comportement	<ul style="list-style-type: none">• Sens des responsabilités / capacité à prendre des décisions• Conscience professionnelle / assiduité / ponctualité• Persévérance / adaptabilité / dynamisme



Les triptyque des savoirs



Savoir : L'ensemble des connaissances théoriques, généralement acquises par l'éducation formelle (enseignement, formation).



Savoir-faire : Issu de l'expérience et concerne la mise en œuvre d'un savoir pratique maîtrisé dans une réalisation spécifique



Savoir-être : Terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire, des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée. (source : AFNOR)



Une illustration de la compétence

L'ensemble combiné des savoir / savoir-faire / savoir-être constitue la compétence : "conduire un véhicule"

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Code de la route	Démarrer Dérayer / embrayer Passer les vitesses Freiner Doubler Faire des manœuvres Respecter le code de la route Manipuler les fonctionnalités (clignotant, essuie-glace...)	Anticiper Vigilant Prudent Courtois Respectueux Attentif



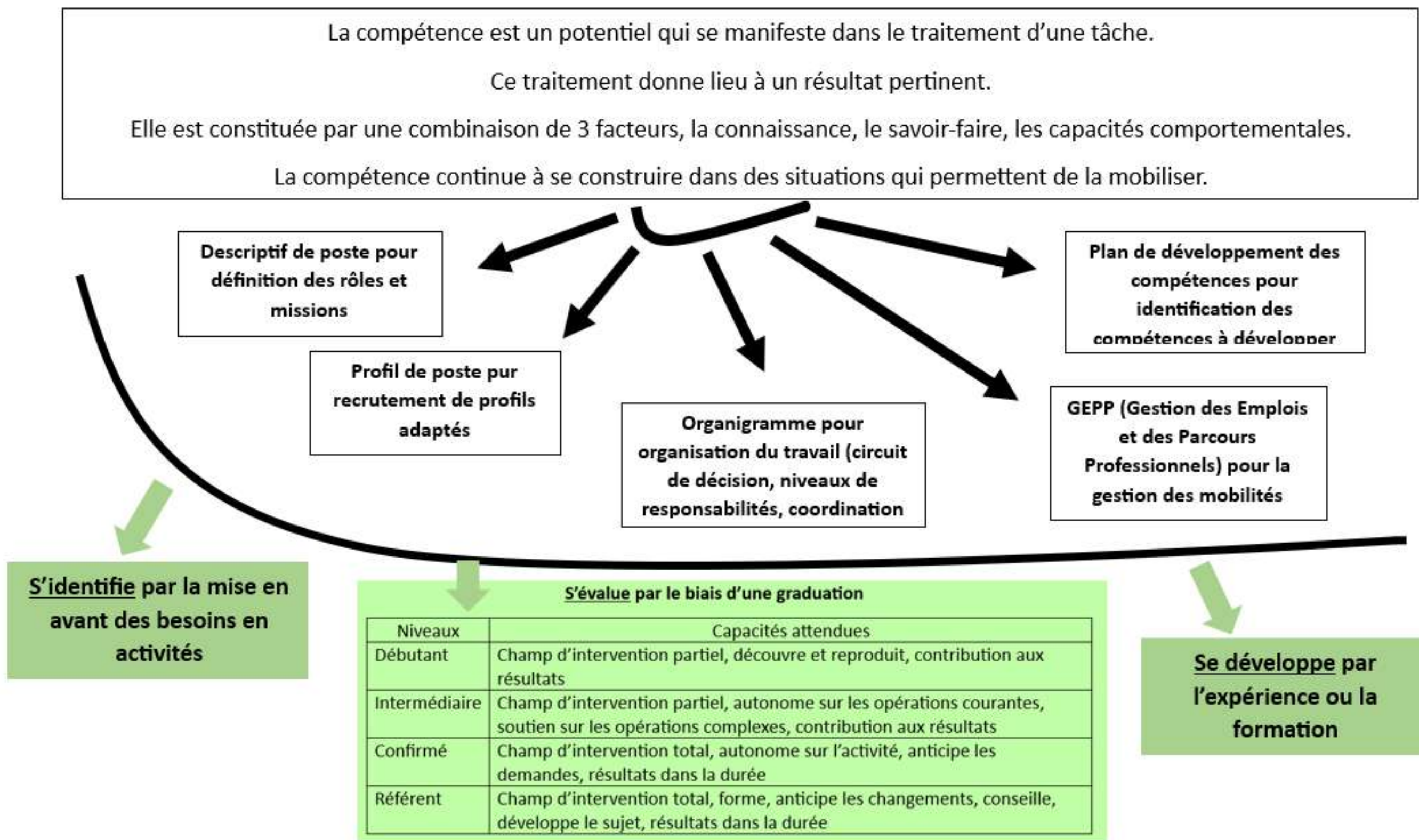
La compétence

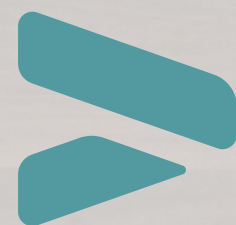




La compétence

La compétence, une définition





L'actualisation des descriptifs de poste





Mise en situation

Quelle méthodologie appliquer pour mettre à jour les fiches de poste ?





Comment procéder ?

Quand actualiser les descriptifs de poste ?

1

L'entretien annuel d'évaluation est le temps central de discussion des évolutions du poste

- *Présentation par le responsable des éventuels changements programmés*
- *Actualisation d'éléments intervenus précédemment*

2

Actualisation dans les phases de réorganisation, modifications de l'environnement externe (changements de réglementation, de normes, de types d'équipements)



Comment procéder ?

Le processus d'actualisation à partir des EAE

Préparation de l'entretien annuel d'évaluation & actualisation du descriptif

- *Recueil des informations relatives à l'activité de l'année écoulée*
- *Eventuelle distribution aux salariés 10j avant*

Déroulement de l'entretien & relecture du descriptif de poste avec le salarié

- *Echange, discussion autour de l'activité, de la motivation et des orientations à venir*

Exploitation des informations recueillies & éventuelle actualisation après analyse

- *Définir les besoins de formation*
- *Préciser l'action pour l'année à venir*
- *Faire évoluer l'équipement du poste*

Validation finale, prise d'actes & communication

- *Incidences éventuelles en terme de pesée, contrat de travail, formation ...*



Comment procéder ?

Mise en place de fiche de poste



①

- Réunion d'information sur la démarche : recueil des supports existants, communication
- Préparation de l'interview par le salarié et le hiérarchique

Réunion d'équipe 10 jours avant l'entretien et transmission de la fiche support du poste occupé



②

Déroulement de l'entretien

- Présentation du processus
- Echanges sur le contenu
- Mise en perspective des éléments (activités à réduire, à maintenir, à supprimer, à développer ...)



③

Rédaction du projet de descriptif de poste par le responsable

- Analyse des éléments
- Eventuelle validation



Comment procéder ?

Mise en place de fiche de poste



④

Relecture du
descriptif de
poste avec le
salarié

⑤

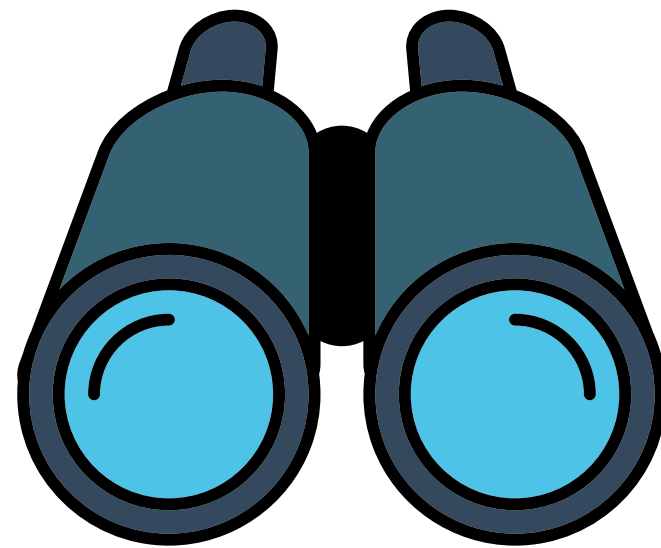
Validation
finale et
communication



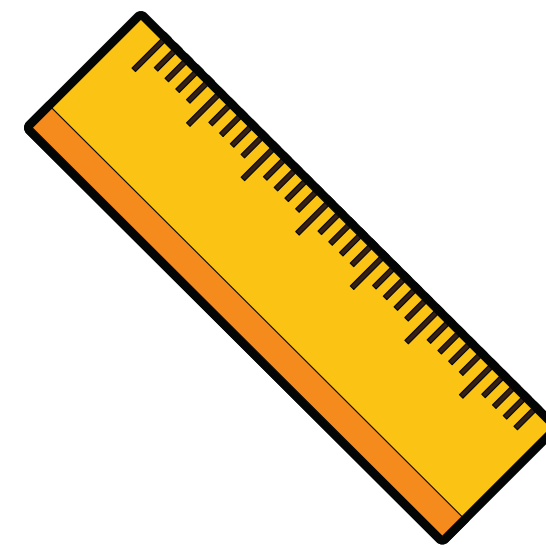
Quelles méthodes utiliser ?



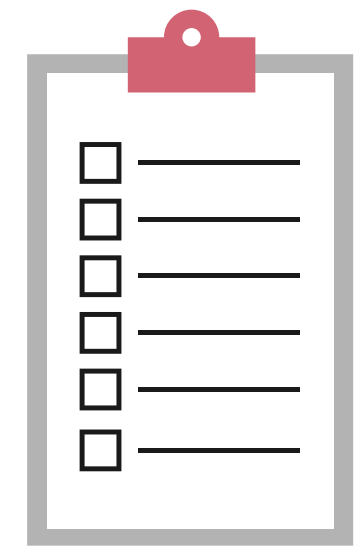
L'interview



L'observation



La mesure des temps



L'auto-évaluation



Quelles méthodes utiliser ?

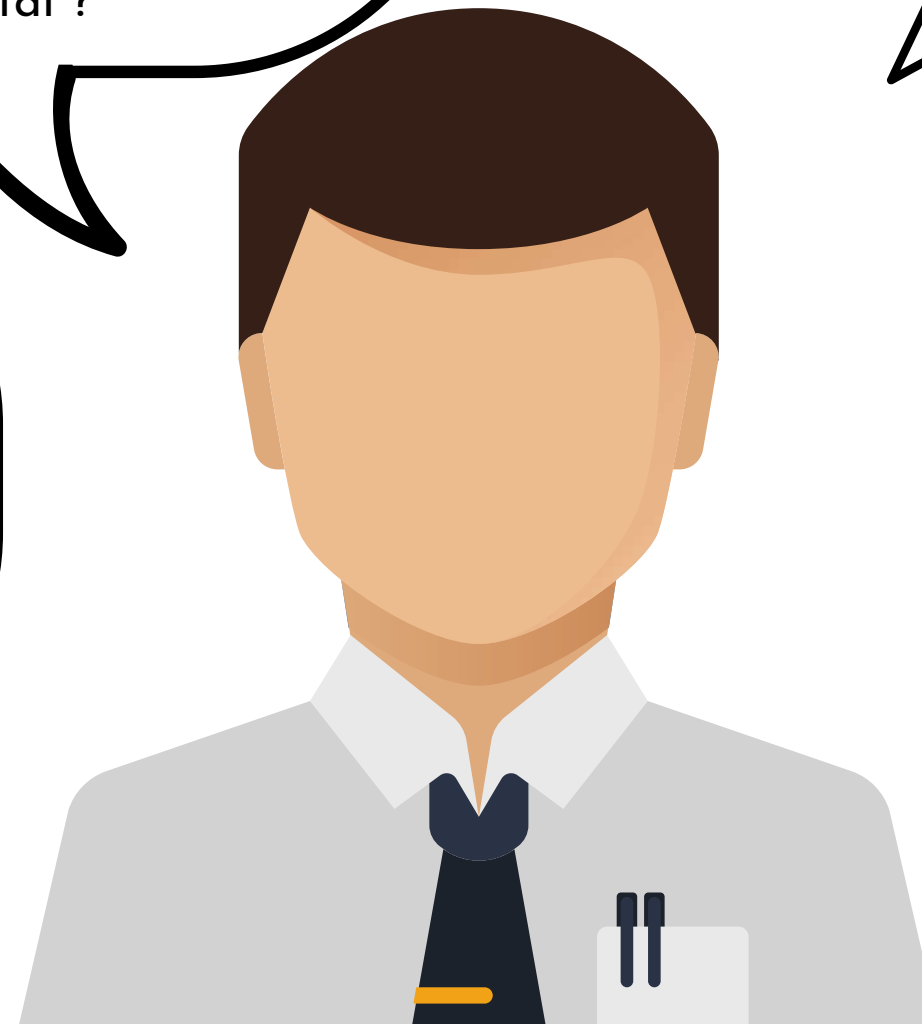
L'interview - les questions à poser

- Que faut-il savoir, savoir faire pour être à l'aise dans votre poste ?
- Si j'avais à vous remplacer quelles sont les principales compétences que je devrais mettre en œuvre ou développer ?
- En terme de connaissance théorique ou pratique, en terme de savoir-faire technique ou méthodologique, et en terme de savoir-faire comportemental ?

- En quoi consiste votre travail ?
- Pouvez-vous décrire les aspects principaux de votre travail ?
- A qui et à quoi votre poste est-il utile en priorité ? Et pour quoi faire ?
- Quel est le domaine principal de résultat ?

- De qui dépendez-vous dans l'institution ?
- Sous la responsabilité de qui êtes-vous..?
- De qui êtes-vous responsable
- Comment s'articulent vos activités par rapport à celles de vos collègues au sein du bureau, du service ?
- Intérêts, Contraintes et difficultés du poste

- Quelles sont les contributions (services ou produits) que vous fournissez à chacun de vos clients (internes ou externes) ?
- Pourquoi l'institution a-t-elle ressenti le besoin de créer un tel poste ?
- Pour satisfaire à quel besoin essentiel ?



Il s'agit d'amener le collaborateur à présenter, à décrire ses activités à partir d'éléments très concrets

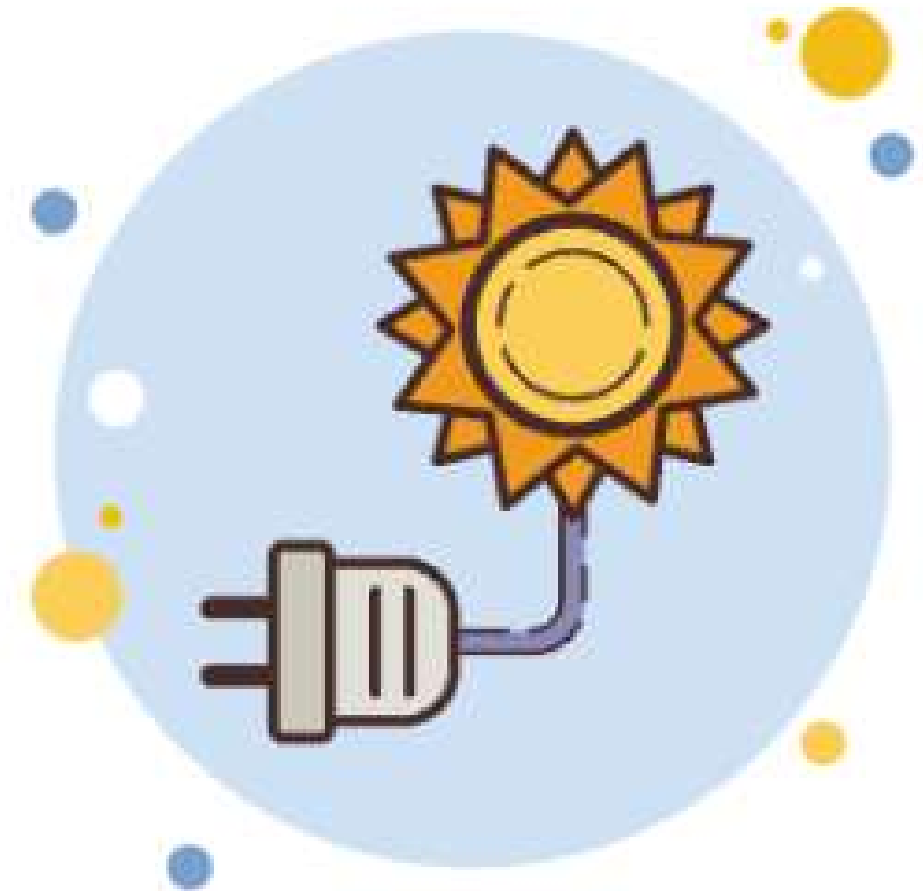
➤ Comment en assurer le succès ?



Bienveillance / partage



Rédaction



Connexion avec le salarié



L'utilisation de la fiche de poste

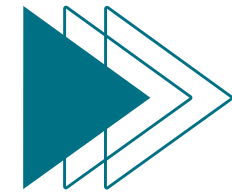




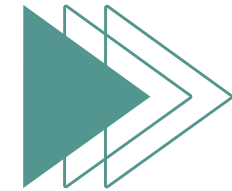
La fiche de poste comme outil central

Un outil au cœur du projet de la structure

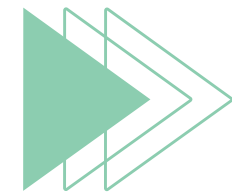
Définissez à tour de rôle les différentes missions des champs d'action de la fiche de poste



Recrutement



Rémunération



Formation



Classification



Entretien

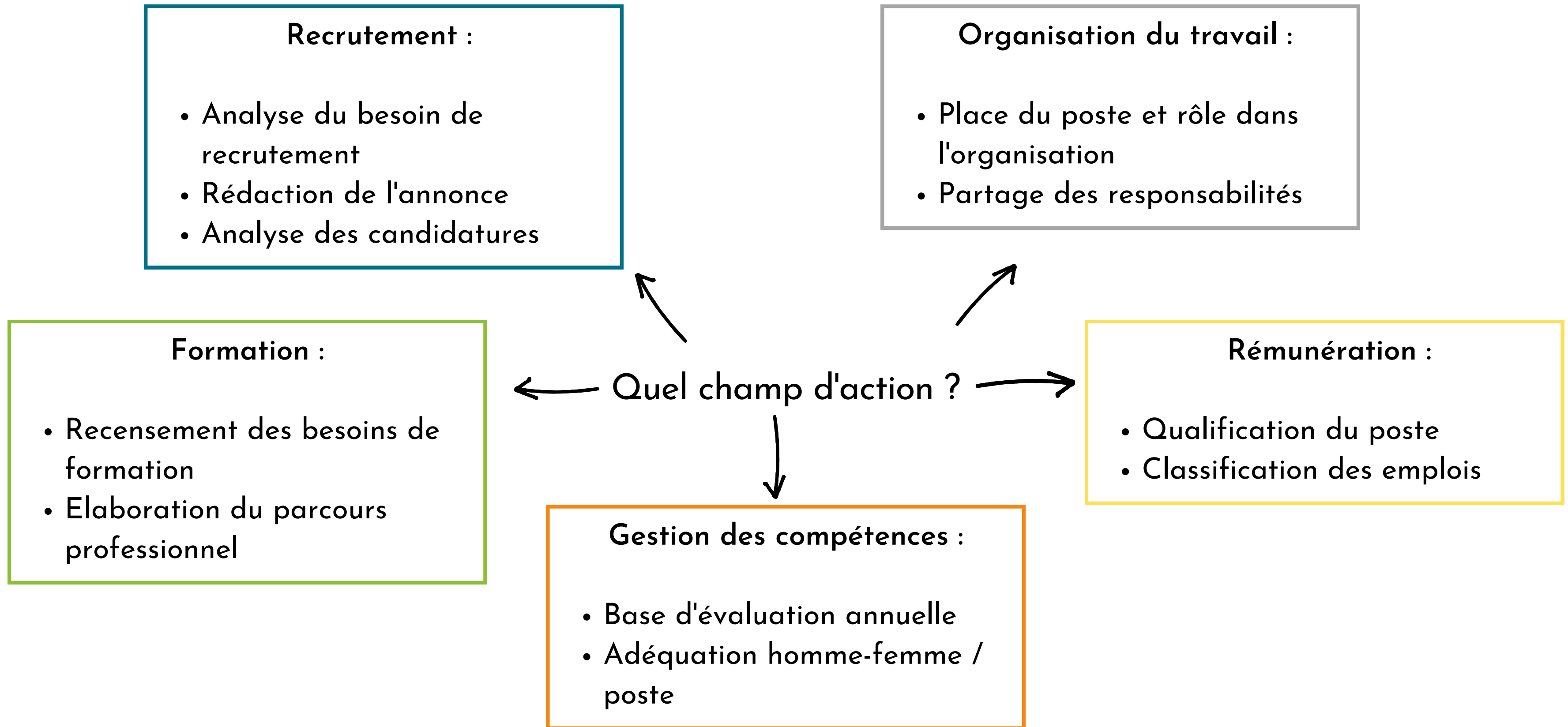


GEPP



La fiche de poste comme outil central

Mise en situation





Le Plan de Développement des Compétences

Qui fait quoi ?

Guide de l'élaboration du plan
de développement des
compétences,
UNIFORMATION

ÉTAPES	ACTEURS	DIRECTION	RESPONSABLES HIÉRARCHIQUES	DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	IRP	SALARIÉS	SERVICE FORMATION
1	Établir l'état des lieux (des compétences)			●			●
2	Formaliser les projets de l'entreprise : • quelle politique formation ? • axes prioritaires pour les années à venir ?	●					●
3	Recenser les besoins de formation : • projets, problèmes, objectifs		●	●	● ^{*1}	●	●
4	Décoder les objectifs en action de formation						● ^{*2}
5	Faire valider le projet pédagogique		●			●	●
6	Budgétiser, négocier, hiérarchiser les priorités	●	●				●
7	Mettre en forme le plan						●
8	Le présenter à la direction	●					●
9	Consulter les IRP	●			●		● ^{*1}
10	Le communiquer aux destinataires	●	●	●	●	● ^{*1}	●
11	Lancer les actions		●			●	●
12	Suivre, évaluer, établir les bilans et tableaux de bord	●	●	●	●	●	●

*1 Facultatif - *2 Avec les organismes de formations



Le Plan de Développement des Compétences

Quel calendrier ?

Guide de l'élaboration du plan
de développement des
compétences,
UNIFORMATION

ACTIONS À MENER	EXEMPLES	PÉRIODE
Annonce du lancement de l'élaboration du plan	Note de la direction et affichage sur panneau, intranet, etc.	1 ^{ère} quinzaine sept.
Prise de RV avec les collaborateurs pour les entretiens	Échéancier	2 ^{ème} quinzaine sept.
Information sur le bilan de l'année écoulée	Compte rendu écrit et réunions de service	1 ^{ère} quinzaine déc.
Information sur le plan n + 1	Synthèse effectuée en réunion de service	2 ^{ème} quinzaine déc.
Information sur le planning annuel des actions	Annonce en réunion de services et prise en compte dans les plannings des salariés	1 ^{ère} quinzaine. janv.
Rappel mensuel des actions programmées	Annonce en réunion Affichage sur les panneaux de service (ou intranet...) Affichage sur les panneaux des services	En début de chaque mois