

Pas de bon casting sans fiche de poste !

- La fiche de poste définit précisément le rôle d'une personne dans l'organisation.
- Elle constitue la colonne vertébrale d'un système de gestion des hommes et des compétences.
- C'est un moyen d'évaluer plus correctement la contribution de chacun.



AMINE JAMAÏ
 ■ Directeur associé
 Valoris Conseil

plusieurs personnes peuvent occuper le même type de poste. (Source : CEDIP).

Plus clairement, pour un DRH, la fiche de poste constitue la colonne vertébrale d'un système de gestion des hommes et des compétences nécessaire au développement de l'entreprise pour laquelle il travaille. En gros, une entreprise sans fiches de postes, communiquées et comprises par les responsables et les titulaires de postes, serait un véritable «souk», où chacun s'organiserait à sa manière, empiétant sur le périmètre des autres et ne regardant que sa propre contribution, sans adhérer à un schéma stratégique.

Imaginez quel pourrait être le succès d'un film, qui aurait à la base un excellent scénario, mais où il n'y aurait pas de distribution précise des rôles des acteurs, et pour lequel, en l'absence de cette donnée, le cachet attribué à chaque acteur ne dépend pas du fait que ce soit un premier rôle ou un rôle de figuration. Imaginez que l'on compte, en plus (code du travail oblige), réaliser le film suivant avec le même casting sans pour au-

tant connaître le futur scénario.

Pour résumer, les données essentielles que comporte la fiche de poste permettent de construire des systèmes de gestion complémentaires et harmonieux - classification, rémunération, évaluation -, et elles permettent d'aborder les possibilités de stratégies à terme.

Bref, tout ce qui permet à une entreprise de pouvoir agilement s'adapter aux orientations qu'elle prendra, en tenant compte de l'environnement économique et social sur lequel elle doit surfer.

Comment construire une fiche de poste intelligente ?

La fiche de poste doit pouvoir être utile pour construire les systèmes de gestion des ressources humaines. C'est à cette fin quelle doit pouvoir disposer d'informations qui permettront :

- de définir les missions du poste (pourquoi ce poste existe-t-il ?) ;
- de définir les interactions avec les autres postes (qui fait quoi, et sus aux dou-

blons !) ;

- de réaliser la pesée du poste (pour définir le système de classification, puis de rémunération) ;
- de définir les compétences nécessaires - aujourd'hui - et pourquoi pas, demain, en fonction des changements technologiques (et par la même occasion de faciliter la construction d'un système de formation)...

La fiche de poste «utile» devrait tenir compte des éléments suivants :

- Les actions à réaliser, les moyens à utiliser pour remplir sa mission doivent permettre de définir l'autonomie du poste et sa créativité.
- La nature des activités (tâches, opérations, travaux) et l'organisation du travail caractérisant le poste doit permettre de proposer une gradation construite sur la complexité, de collecter et analyser des informations, de résoudre des problèmes, de préparer et prendre des décisions.

■ L'exercice des relations de personne à personne est inhérent à la fonction et lié à sa finalité. La dimension relationnelle du poste doit être clairement détaillée sur la fiche de poste.

■ Par compétences, on entend l'ensemble des connaissances et du savoir-faire nécessaires pour remplir les missions principales de la fonction. Elles sont le résultat d'une formation préalable ou d'un savoir-faire acquis au cours d'un apprentissage de la fonction ou d'une formation continue destinée à compléter des acquis préalables.

■ L'ampleur des ressources gérées par le poste, hiérarchiquement ou de manière fonctionnelle, doit permettre de mieux appréhender les responsabilités humaines.

■ L'impact et/ou la portée des actions réalisées et des décisions prises permet de bien évaluer l'influence d'un emploi sur la marche de son entité, ou sur l'image de marque, ou sur les résultats de l'entreprise.

Fort de cela, la pesée de fonction peut être réalisée, permettant ensuite à notre employé lambda de savoir que son poste est référencé dans une échelle rationnelle, qui elle-même est corollaire à une rémunération en conséquence. Il restera au gestionnaire des ressources humaines à évaluer les performances de l'employé lambda, qui devra aussi se résoudre à se remettre en question en se posant la question fatidique : y a-t-il quelque part quelqu'un qui pourrait encore mieux occuper mon poste, avec plus de valeur ajoutée ?

Ou encore : si je veux évoluer, qui devrait, dans notre organisation, se former pour reprendre mon poste ? En me libérant de celui-ci, je pourrais enfin occuper un poste plus important ! ■

La culture de l'oral tue la gestion rationnelle et objective des ressources humaines. Posez la question à un salarié lambda sur la vision qu'il a de la méritocratie interne à l'entreprise où il travaille, il y a de fortes chances pour qu'il vous réponde : «C'est le souk !». Il vous dira qu'il est peu rémunéré par rapport au travail qu'il fournit, qu'on ne le reconnaît pas à sa juste valeur... que, de toute façon, les patrons ne savent certainement même pas ce qu'il fait de sa journée de travail... et qu'il connaît plein de collègues qui ne font pas grand-chose et qui sont mieux payés que lui, etc. Et si vous lui demandez en quoi consiste exactement son travail, la discussion deviendra hésitante, on brodera sur des *success stories*, sans même énumérer clairement les objectifs du poste, ceux pour lesquels l'entreprise lui accorde une rémunération.

À quoi sert la fiche de poste ?

Un bon dictionnaire vous dira que «la fiche de poste est un outil à disposition des agents, de leurs responsables, ainsi que plus largement de la gestion des services. Elle permet de clarifier et de formaliser les missions et activités exercées par chacun. Un poste est une situation de travail individuelle et localisée, occupée par une personne, même si

