

# 4.1

## DESCRIPTION DE FONCTION : COMMENT POSER LES BALISES DE LA FONCTION ?

- **Public concerné** : Hiérarchie, fonction RH.
- **Objectif** : Construire une description de fonction pour poser des limites claires au travail.
- **Axe de prévention primaire** : Multitâche et gestion des compétences.

La description de fonction (DF) est la synthèse des éléments qui composent un emploi ou une fonction au sein d'une organisation donnée. Elle permet de définir ce qui est attendu dans la réalisation du travail, les rôles et responsabilités liées au poste, et les compétences et capacités à mobiliser pour occuper cette fonction.

La DF circonscrit la place de la fonction dans l'organigramme et les liens hiérarchiques dont elle fait preuve. Ce document permet ainsi de «se situer» dans la structure et d'identifier alors les marges de manœuvre et zones de responsabilité dévolues à la fonction. En donnant des balises à l'action individuelle et collective, l'outil DF participe à la prévention primaire du burnout.

### 01. DIMENSIONS DE LA DESCRIPTION DE FONCTION

La DF peut reprendre **8 items principaux**.

En fonction des situations de travail, d'autres items peuvent y être ajoutés

#### 1. MISSIONS PRINCIPALES

- Quelle est la raison d'être (l'utilité) de la fonction pour l'organisation ?

[Verbe d'action] .....  
Afin de [résultat attendu] .....

- Quelles sont les responsabilités principales de la fonction ?

1 — En tant que ..... (responsabilité 1)  
afin de .....

Exemples de tâches :

- .....
- .....
- .....

2 — En tant que ..... (responsabilité 2)  
afin de .....

Exemples de tâches :

- .....
- .....
- .....

3 — En tant que ..... (responsabilité 3)  
afin de .....

Exemples de tâches :

- .....
- .....
- .....

**2. ACTIVITÉS PRINCIPALES**    ➤ Quelles sont les tâches générales attachées à cette fonction ?

**3. ACTIVITÉS OCCASIONNELLES**    ➤ Quelles sont les tâches occasionnelles attachées à cette fonction ?

**4. SITUATION DE LA FONCTION DANS L'ORGANISATION**    ➤ Quelle est la place de cette fonction dans l'organigramme ?

Communication et travail en réseau dans l'organisation			
De qui la fonction reçoit-elle de l'information ?	Quelle information ?	Sous quelle forme ?	Avec quelle fréquence ?
À qui la fonction fournit elle de l'information ?	Quelle information ?	Sous quelle forme ?	Avec quelle fréquence ?

#### Positionnement hiérarchique

- La fonction est dirigée par : .....
- La fonction assure la direction :
  - La fonction n'assure pas de direction / assure la direction de .....
  - Combien de personnes ? .....
  - Quel niveau hiérarchique ? .....

#### 5. RESPONSABILITÉ ET AUTONOMIE

- La fonction peut décider en autonomie au sujet de :  
.....  
La fonction doit demander une autorisation à .....  
pour : .....

## 6. COMPÉTENCES-CLÉS ATTENDUES

➤ Quelles sont les compétences-clés nécessaires pour cette fonction ?

Une **compétence** est une connaissance (savoir, savoir-faire, savoir-être) mobilisable en situation nécessaire à l'exercice d'une activité (ici professionnelle).

Dans le cadre d'une DF, il ne faut pas viser l'exhaustivité des compétences attendues mais uniquement dégager les compétences-clés de la fonction. Une compétence-clé est un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoirs-être **principaux** attendus pour l'exécution d'une **tâche essentielle** dans le cadre d'une fonction définie.

### Pour rédiger une compétence :

1. Formuler la connaissance à traduire en commençant par : « être capable de »
2. Ajouter un verbe d'action
3. Spécifier avec un complément qui précise la nature de l'action
4. [Optionnel] Stipuler les éléments de contexte : bénéficiaires, lieux, moment ...
5. [Optionnel] Effacer le «être capable de»

#### QUELQUES CONSEILS :

- Utiliser des verbes d'action
- Placer les compétences par ordre décroissant d'importance
- Indiquer uniquement les compétences nécessaires à la **réussite** de la fonction (il est inutile d'être exhaustif)

## 7. PROFIL D'ENTRÉE

- Diplôme et certifications : .....
- Expérience professionnelle : .....
- Connaissances particulières : .....

## 8. CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE LA FONCTION

- De quel matériel et équipements cette fonction a-t-elle besoin pour réaliser les tâches demandées ?
- Quelles sont les spécificités de l'environnement de travail ?  
*Par exemple : horaire de nuit ou variable, bureau décentralisé ...*

Construire une DF nécessite a minima d'impliquer la hiérarchie et la personne qui occupe cette fonction actuellement.

Le processus de construction de DF étant souvent long, il peut être utile de mettre en place un projet collectif dans l'organisation pour réaliser l'ensemble des DF en même temps. Cette gestion globale du processus réduit le temps nécessaire à la construction des DF grâce aux recoupements possibles entre les fonctions, et permet d'adopter une vision transversale de la gestion du personnel.

Ce processus comporte 4 étapes principales :

### 1. COMPOSER UN GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT DU PROJET

Selon la taille et la structure de l'organisation, ce groupe sera composé de représentants de la direction, du service du personnel le cas échéant, ainsi que de représentants des différents services et/ou fonctions au sein de l'organisation.

Ce groupe aura pour fonction de

- Veiller à l'avancement du projet ;
- Valider le modèle de DF à utiliser ;
- Répartir la rédaction des DF entre les personnes ;
- Prévoir le recueil d'informations pour l'analyse des fonctions ;
- S'assurer que les DF soient validées par les personnes concernées.

### 2. RECUEILLIR DES INFORMATIONS SUR LES FONCTIONS À ANALYSER

Une fois le groupe constitué, il faudra mettre en place un recueil de données sur chaque fonction à analyser. Ce recueil peut se faire via :

- Des interviews
- Des questionnaires
- Des observations directes du travail
- Des groupes de discussion
- ...

La ou les méthodes de recueil seront sélectionnées en fonction du type de travail mais aussi du type de profils qui occupent le poste à décrire.

### 3. CONSTRUIRE COLLECTIVEMENT LES FONCTIONS

Après le recueil des données, le groupe d'accompagnement du projet rédigera chaque DF en remplissant systématiquement les cases du modèle. Le cas échéant, des porte-paroles de certaines fonctions pourront être invités pour la séance de travail qui concerne leur DF.

### 4. VALIDER LES DF

Chaque DF devra être validée par la personne qui occupe la fonction actuellement, ainsi que par la hiérarchie. Dans certains cas, une validation des DF via la concertation sociale sera nécessaire.

## UTILITÉ DE LA DESCRIPTION DE FONCTION

Pour la personne, la description de fonction clarifie les attentes et les exigences du poste qu'il occupe. Elle lui permet également d'identifier ce qui ressort ou non de sa responsabilité dans l'exercice de ses fonctions. Pour l'organisation, la description de fonction permet une gestion transversale du personnel sur plusieurs dimensions, principalement :

- **Recrutement** : la DF permet d'identifier les capacités, qualifications et compétences nécessaires pour la fonction, ce qui facilite le processus de recrutement.
- **Organisation du travail et coordination** : la DF clarifie les liens de collaboration entre les différents membres d'une même organisation.
- **Formation** : en croisant les compétences nécessaires pour chaque poste, la DF permet de construire des plans de formation pour l'ensemble du personnel.
- **Evaluation** : la DF soutient le processus d'évaluation, en listant à la fois les savoirs, savoir-faire et savoir-être à maîtriser pour le poste.

En termes de prévention primaire du burnout, disposer de DF pour chaque poste de l'organisation **clarifie les limites** de la fonction et **prévient l'épuisement** professionnel. En effet, la DF est un outil important de la prévention primaire car elle permet de circonscrire plusieurs dimensions du travail :

- **Mission principale** : définit le sens du travail ;
- **Responsabilités** : clarifie les zones d'autonomie et leurs limites, prévient les conflits concernant les tâches à effectuer dans l'équipe (le difficile « qui fait quoi ? » dans l'équipe) ;
- **Compétences** : permet de s'assurer que la personne dispose des ressources nécessaires à l'exercice de sa fonction

## QUELQUES CONSEILS

- **Multiplier les sources d'information pour chaque poste** : interroger la personne en fonction, mais aussi ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques, et varier les outils de recueil d'informations.
- **Veiller à utiliser un langage clair**, compréhensible, sans jargon (de métier ou de l'organisation) et si possible ne pouvant porter à confusion.
- **Ne pas être trop précis** (surtout pour les tâches à effectuer) au risque de rendre cet outil rigide et peu adaptatif. Préférez des catégories de tâches, ce qui permettra plus de flexibilité lorsque les tâches évoluent.
- **Ne pas utiliser la DF comme une « arme » rigide pour la négociation** : comme tout document de gestion des ressources humaines, il s'agit d'un support à l'action et non d'un cadre strict et limitatif. La DF ne doit pas être prise au sens strict, pour refuser par exemple certaines tâches qui ne sont pas strictement décrites dans le document. La DF doit être comprise dans son sens général, afin d'apporter une flexibilité nécessaire à la bonne gestion du personnel.
- **Prévoir des moments de validation** (durant le processus) **et de réévaluation des DF** après la fin du processus de construction (par exemple lors des évaluations annuelles).

### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 42*. Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation

### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- BOBET Fiche 6.1.5. La description de fonction : pourquoi et comment la réaliser ?, Mars 2020

<b>Logo</b>	<b>Profil de fonction de :</b>	
<b>Missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Raisons d'être :</li> <li>➤ Responsabilités principales :</li> </ul>	
<b>Activités principales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ..</li> <li>➤ ..</li> </ul>	<b>Situation dans l'organisation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organigramme :</li> <li>➤ Réseau :</li> <li>➤ Positionnement :</li> </ul>	<b>Compétences requises</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ..</li> <li>➤ ..</li> </ul>
<b>Activités occasionnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ..</li> <li>➤ ..</li> </ul>	<b>Responsabilités et autonomie :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ..</li> <li>➤ ..</li> </ul>	<b>Profil d'entrée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diplôme et certifications :</li> <li>➤ Expérience professionnelle :</li> <li>➤ Connaissances particulières :</li> </ul>
<b>Contexte spécifique :</b>		