

La « description de fonction » explique ce qui est attendu d'un travailleur à tel poste, à tel moment. En matière de bien-être au travail, elle permet de prévenir (ou d'objectiver) la surcharge (ou sous-charge) de travail, les conflits de rôle ou de responsabilité.

Fiche 6.1.5.

La description de fonction : pourquoi et comment la réaliser ?

Que représente la description de fonction ?

La « description de fonction » explique ce qui est attendu d'un travailleur à tel poste à tel moment. En matière de bien-être au travail, elle permet de prévenir (ou d'objectiver) les conflits de rôles ou de responsabilités, les surcharges (ou les sous-charges) de travail. Le descriptif de fonction est un document de référence qui est encore loin d'être généralisé dans les organisations du secteur non marchand. Pour être facilement utilisable, il doit présenter deux qualités : concision et précision. Deux écueils sont à éviter lors de l'établissement de ce document :

- une description élémentaire et trop générale, sans prise en compte des réalités du poste de la personne, à tel moment;
- des listes trop longues ou trop complexes, inutilisables pour réaliser, par exemple, des entretiens de fonctionnement

Dans le secteur non marchand, et davantage encore dans les organisations de moyenne ou petite taille, deux pièges sont par ailleurs à éviter : d'une part, il ne faut pas confondre la fonction et la qualification; et d'autre part, un travail d'équipe requiert que des tâches communes soient partagées entre des fonctions différentes. Il importe que le descriptif de fonction (DF) mentionne les tâches que chacun doit réaliser, même occasionnellement. Exemples :

- la fonction d'accompagnateur ou d'agent d'insertion ou de médiateur peut être remplie par des travailleurs de qualification diverse
- l'accompagnement d'un groupe de jeunes handicapés à l'extérieur peut requérir l'aide d'un assistant social, d'une psychologue, etc.

Une description de fonction doit donc comprendre deux parties :

- une base décrivant le cœur du métier et ses responsabilités (éléments relativement intangibles) ;
- une partie décrivant le poste de la personne : ses tâches concrètes, leur distribution dans le temps, les collaborations occasionnelles (élément plus facile à modifier au cours du temps, et variable selon la personne).

Qu'est-ce qu'un poste de travail ?

Chaque fonction comporte certains risques spécifiques. Une fiche de poste de travail aide à fixer par écrit les risques d'une fonction ou d'un groupe de fonctions sur le lieu de travail. La fiche de poste de travail comprend ainsi : une description de fonction (ainsi qu'un aperçu des risques de sécurité et de santé); les mesures de prévention à prendre; les équipements de protection individuelle à porter; la formation de sécurité minimale; la surveillance médicale exigée; etc. (Cf. Fiche 5.1.1).

Contenu minimum d'une description de fonction

La description indique les principales activités en rapport avec cette fonction, exposant ainsi sa signification, sa portée et son importance. Le but n'est pas de décrire les activités dans les moindres détails, mais bien d'indiquer les principaux éléments caractéristiques et essentiels qui déterminent la fonction : le but général de celle-ci, sa principale responsabilité; sa place au sein de l'organisation; ses principales tâches (y compris les premières responsabilités et compétences).

Exemple de canevas de description de fonction :

Titre	Mention brève qui caractérise le contenu de la fonction.
Situation de la fonction au sein de l'organisation	- Relations de la fonction avec la hiérarchie et le reste de l'institution ; - Place dans l'organigramme.
Missions principales	- Utilité de la fonction et responsabilités principales.
Activités principales	- Description des tâches.
Activités occasionnelles	- Description des tâches.
Compétences attendues	- Phrase débutant par un verbe d'action pour chaque résultat attendu, par ordre décroissant d'importance ; - Ne pas énumérer toutes les compétences, mais sélectionner celles qui déterminent dans une grande mesure le succès dans la fonction
Profil d'entrée	- Diplômes et certifications (types, niveaux) ; - spécificités éventuelles (ex. : informatique, langues des signes, etc.) ; - expérience professionnelle ; - connaissances particulières (ex. : législations d'un secteur, aspects juridiques, médicaux, etc.).
Contexte	- Matériel et équipement de travail, environnement de travail.

Pourquoi réaliser des descriptions de fonction ?

Une organisation a besoin d'une structure saine et efficace ; celle-ci dépend des différentes fonctions qui la composent et de leurs relations. Avoir des descriptions de fonctions qui correspondent à la réalité de l'organisation sera utile pour la gestion du personnel, dans ses différents aspects : recrutement et sélection, formation et développement des compétences, accompagnement de carrière, évaluation, etc.

- Pour ceux qui sont amenés à diriger une équipe, les descriptions de fonction sont la base de l'organisation du travail, de l'accompagnement et de l'évaluation de leurs collaborateurs.
- Pour les collaborateurs, la description de fonction représente une sécurité, car elle leur permet de savoir exactement ce que l'on attend d'eux.

Avantages et contraintes de la description de fonction

Avantages

- Clarté pour celui qui occupe ou va occuper la fonction.
- Outil important de la politique des ressources humaines.
- Base pour les entretiens de sélection, de fonctionnement et d'évaluation.
- Utile pour la gestion et l'accompagnement de carrière.

Contraintes

- Demande à être ajustée périodiquement.
- Plus la description est détaillée, plus vite elle pourra se révéler obsolète.
- A des effets négatifs lorsqu'elle est utilisée pour forcer quelqu'un à faire certaines choses.
- L'appliquer trop « à la lettre » entrave le fonctionnement d'une équipe.

COMMENT METTRE EN PLACE UNE DESCRIPTION DE FONCTION ?

Quelques préalables

S'appuyer sur des ressources existantes

Les commissions paritaires¹ concluent des conventions collectives de travail de classification de fonction² et de conditions de rémunérations, qui sont parfois complétées par une description des fonctions. De même, les tutelles peuvent statuer sur les fonctions de tel ou tel poste (COCOF, AWIPH, etc.). Ces descriptions assez générales constituent une base légale pour les secteurs concernés. D'autres ressources existent par ailleurs³. Toutefois, une description de fonction en bonne et due forme doit être spécifique à chaque organisation. Entre la fonction décrite de manière générale et celle pratiquée en réalité à tel endroit, il y a des adaptations, des particularités locales, des évolutions qui méritent d'être écrites et datées.

Partir de l'organigramme et de la liste des fonctions

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une organisation. Il permet d'avoir un aperçu clair de la structure organisationnelle existante et des fonctions qui y sont intégrées. Il s'agit d'un schéma indispensable pour passer à l'étape de la description des fonctions.

L'établissement de l'inventaire des fonctions concernera l'ensemble des fonctions exercées au sein d'une organisation, sans oublier les fonctions techniques (entretien, maintenance, etc.) et temporaires (ex. : jobiste, animateur de vacances), et celles des volontaires !

Informez, et se concerter avec le personnel

Il est très important de fournir aux travailleurs des informations sur les objectifs et la procédure envisagée, si l'on veut pouvoir compter sur leur collaboration et obtenir leur accord quant au contenu des fonctions.

Si un organe de concertation⁴ est présent dans l'organisation, il importe de l'associer à la démarche et de solliciter son avis aux moments clés du processus de description des fonctions.

¹ Reprises sur le site du SPF Emploi : <http://www.emploi.belgique.be> (concertation sociale/CCT).

² « La classification de fonctions est un instrument de ressources humaines qui permet de « ranger » les fonctions de manière systématique et objectivée, et qui sert principalement de fondation aux systèmes de rémunération qui veulent justifier les différences salariales. »
La pondération de fonctions et la classification de fonctions - CGSLB, 2011.

³ IFIC (Institut de classification de fonctions) : plus de 100 descriptions de fonction : www.ific.org. L'administration de l'enseignement propose différents profils professionnels et de qualification (auxiliaire familial, éducateur, animateur, puéricultrice, etc.) : <http://www.enseignement.be>

⁴ Délégation syndicale (DS) ; le cas échéant, DS Inter-centres (DSI) ou Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), ou conseil d'entreprise (CE).

Étapes de description des fonctions



Constituer un groupe d'accompagnement du projet

Un petit groupe d'accompagnement est utile afin d'assurer un bon suivi au projet (efficacité, pertinence, équité et légitimité). Selon la taille de l'association, il sera composé de représentants de la direction et des divers services ou fonctions et – si elles sont représentées – des organisations syndicales.

Un consultant externe⁵ peut y être associé afin d'apporter une expertise particulière. Il peut également assurer la formation des membres du groupe afin de pouvoir se fonder sur une méthode et un langage communs.

Les principales tâches du groupe d'accompagnement sont les suivantes :

- établir l'inventaire des fonctions et désigner les porte-paroles des fonctions;
- organiser les enquêtes de description de fonction (à partir d'un canevas préalablement établi);
- évaluer l'exactitude et la fiabilité de la description des fonctions;
- organiser la communication des descriptions de fonctions vers l'ensemble du personnel;
- organiser la mise à jour des descriptions de fonctions.

Choix des méthodes pour décrire les fonctions

- Questionnaire sur les fonctions;
- interviews;
- visite sur le lieu de travail.

Une visite et un entretien sur le lieu de travail apportent beaucoup d'informations. Un questionnaire préparatoire précis sera de nature à fournir des informations objectives. L'entretien se déroule éventuellement en présence du responsable hiérarchique et/ou d'un représentant syndical.

Désignation de porte-paroles pour les différentes fonctions

Les titulaires des fonctions (ceux ou celles qui exercent la fonction) sont désignés afin de fournir des données relatives au contenu de la fonction. Ils agissent en tant que porte-paroles pour leur fonction.

Une prise d'information auprès du responsable direct est également importante. Celui-ci pourra encore apporter des données pertinentes supplémentaires pour la description de fonction.

Les éventuelles divergences d'opinion entre le travailleur et son responsable doivent être clarifiées, afin d'atteindre un accord sur le contenu de la fonction et les attentes qu'elle implique.

Question à se poser

A-t-on sélectionné un nombre suffisant de porte-paroles pour pouvoir donner un contenu correct de la fonction ?

Approbation de la description de fonction par le titulaire de la fonction et par le responsable

Une fois la description de fonction terminée, elle est soumise pour approbation au titulaire de la fonction. Le responsable direct et la direction devront eux aussi marquer leur accord sur cette description : finalement, il appartient à la direction de définir le contenu d'une fonction ou de composer un ensemble de tâches.

Questions à se poser

- Les descriptions de fonction sont-elles approuvées par le titulaire de la fonction et par le(s) dirigeant(s) ?
- A-t-on prévu suffisamment de possibilités d'apporter éventuellement des ajouts ou des corrections ?

⁵ Certains Fonds paritaires de l'APEF et de FEBI octroient une aide financière pour l'accompagnement à la mise en place d'une description de fonction.

Vérification de la qualité de la description de fonction

La description doit répondre à quelques conditions minimales :

- être claire, cohérente et exhaustive : langage simple (sans jargon propre au métier ou à l'organisation), information claire ne se prêtant - tant que faire se peut - qu'à une seule interprétation;
- avoir un caractère reconnaissable : la description de fonction doit refléter la réalité, le titulaire doit se reconnaître dans la description de sa fonction;
- être définie de manière sexuellement neutre;
- au-delà de la définition de la fonction, elle doit en exposer la raison;
- donner une idée de ce que l'on fait et non pas de la manière dont on le fait (il ne s'agit donc pas du fonctionnement de la personne en question).

Questions à se poser

- La description de fonction comporte-t-elle toute l'information permettant de la valoriser ?
- Les descriptions de fonctions sont-elles établies selon le même canevas, le même modèle ?
- Les descriptions de fonctions sont-elles exemptes de discriminations liées par exemple au genre ?

Mise à jour de la description de fonction

Lorsque la description des fonctions est aboutie, elle doit être tenue à jour régulièrement, surtout dans les cas de :

- modifications apportées à la fonction;
- nouvelles fonctions;
- entretien de fonctionnement..

Question à se poser

- La procédure de mise à jour veille-t-elle suffisamment à ce que tous les collaborateurs aient la possibilité de faire actualiser la description de leur fonction, en cas de modifications fondamentales du contenu de celle-ci ?

Sources

- www.if-ic.org/methodologie/?lang=fr
- La pondération de fonctions et la classification de fonctions - CGSLB : www.cgsלב.be
- www.csc-en-ligne.be/droit_social/travail/toutsurmonsalaire/tout_sur_mon_salaire/classification/procedure_introduction_classification_fonctions.asp
- Guide pour l'égalité des femmes et des hommes lors de la valorisation des fonctions - Institut pour l'égalité des femmes et des hommes : http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines_action/emploi/
- www.usghr.be/fr/a-propos-dusg-hr/actualites/503-la-description-de-fonction-est-indispensable
- Administration fédérale. Les 12 rubriques d'une description de fonction : www.fedweb.belgium.be/fr/publications/broch_po_description_fonction_douze_rubriques.jsp?referer=tcm:119-106953-64#.VEFEYRbJZKQ

