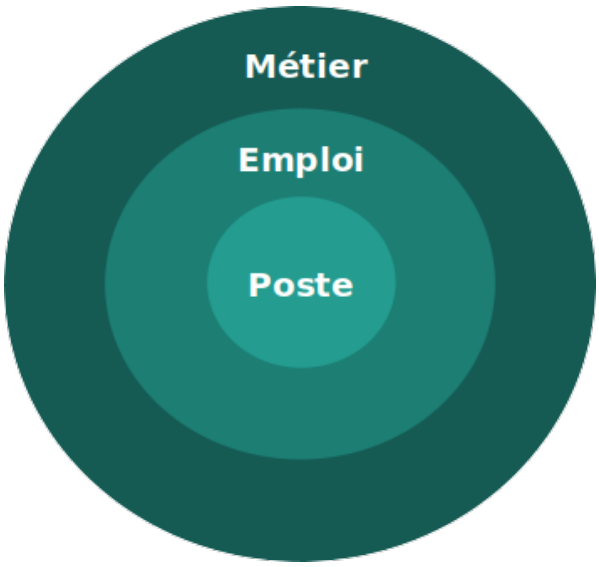
LA FICHE EMPLOI

La fiche de poste, on en entend parler régulièrement, on en fait parfois. Mais qu'est-ce que c'est vraiment ? Et quelle différence y a-t-il entre fiche de poste et fiche emploi ?

1. Poste, emploi, métier : quelle différence ?

Comme sur le schéma ci-dessous, les définitions "s'emboîtent" les unes dans les autres. Le poste est lié à une entreprise et à un moment donné quand le métier n'est pas spécifique à une organisation.



Pour donner une image, le poste est une chaise qui peut être occupé par une seule personne à la fois. Ainsi, souvent, on peut considérer qu'il y a **un poste par salarié**.

L'emploi est le niveau que l'on **utilise le plus en entreprise**. C'est le regroupement de plusieurs postes ayant des compétences et des activités communes.

Le **métier** regroupe ensuite plusieurs emplois. Cela peut-être par exemple le métier d'architecte ou d'avocat·e.

2. Qu'est-ce qu'une fiche emploi ?

En entreprise, on s'intéresse généralement plus aux fiches emplois qu'aux fiches de postes. Ces dernières sont, en effet, trop précises pour permettre une gestion collective. Elles sont plutôt dédiées à un suivi individuel des salarié·es.

Pour définir une fiche emploi, commençons par dire que c'est un **outil de gestion des ressources humaines**. Elle **décrit** le contexte de **l'emploi**, les **missions** exercées, les

compétences nécessaires pour les réaliser. Pour cela, elle doit être contextualisée et donc adaptée à l'environnement de travail (à votre entreprise).

La fiche emploi est donc un moyen plutôt qu'une fin. En effet, le ou la salarié·e au quotidien ne fera jamais exactement ce qu'il y a dans sa fiche. C'est la différence entre le travail prescrit (la fiche) et le travail réel (le quotidien). Il est cependant important que les principales missions et activités soient correctement décrites et mises à jour pour permettre leur utilisation dans votre gestion des RH.

3. L'utilité de la fiche emploi

La fiche emploi peut être utilisée et utile dans de nombreux domaines des RH.

3.1 Recrutement

Elle sert de **base pour la rédaction de l'annonce mais ne la remplace pas**. En effet, une annonce a un objectif d'attractivité et de sélection des candidats alors que la fiche emploi est descriptive. Il n'est pas utile de mettre l'ensemble du contenu de la fiche dans l'annonce. On préfère souvent sélectionner les points essentiels.

Dans le recrutement, la fiche emploie contribue ainsi à déterminer les **compétences à rechercher** lors d'un entretien de recrutement et/ou d'une mise en situation. Elle met également en avant les éléments indispensables (diplômes, permis…) pour accéder au poste.

En bref, la fiche emploi aide à **sélectionner les candidat·es**.

3.2 Évaluation

Une fiche emploi peut être utile pour les **entretiens** annuels d'évaluation. Déclinée en fiche de poste plus spécifique ou non, elle est un **cadre de discussion** entre le ou la salarié·e et son responsable. En effet, elle peut servir de base pour recenser les missions et compétences à évaluer ou pour pointer les évolutions.

Dans ce cadre, les décalages entre les activités des salarié·es et celles de la fiche emploi peuvent avoir deux causes. Soit, l'emploi a évolué (nouveau logiciel, nouvelles missions, etc) et la fiche doit être mise à jour. Soit, c'est la personne qui a évolué au-delà de l'emploi

prescrit. En ce cas, peut-être faut-il la positionner sur un nouvel emploi ou recadrer ses missions pour correspondre à l'emploi actuel.

3.3 Gestion de carrière ou mobilité interne

En comparant plusieurs fiches emplois, on peut faire apparaître les **passerelles d'évolutions** dans l'entreprise. Pour ce faire, on « rapproche » les emplois qui ont des activités et des compétences communes. Plus deux emplois ont de points communs, plus le passage de l'un à l'autre est facilité.

Cela permet donc de mettre en avant les possibilités de **mobilités** pour les salarié·es, l'évolution de carrière possible. On parle ici des possibilités de monter en responsabilités (devenir manager par exemple) mais aussi des mobilités transversales entre les services de l'entreprise.

3.4 Outil stratégique

Globalement, les fiches emplois sont un outil de la stratégie de l'entreprise. Plus l'entreprise se développe et grandit, plus elles sont nécessaires. En effet, elles permettent de passer d'une gestion individualisée des emplois à une gestion plus collective. Dans ce cadre, elles sont utiles pour la **gestion prévisionnelle** des emplois et de compétences, c'est-à-dire pour :

- faire un état des lieux des emplois et compétences actuels de l'entreprise,
- permettre d'évaluer les évolutions nécessaires (en termes d'emplois et de compétences) afin d'atteindre les objectifs stratégiques,
- formaliser les principaux besoins de l'entreprise en les déclinant à travers les missions et activités de nouveaux emplois.

Dans une entreprise, y compris pour celles avec peu de salarié·es, passer des fiches de poste aux fiches emploi permet de **changer de perspective**. En effet, cela oblige à se demander si les salarié·es ont les mêmes emplois ou pas. Cette réponse détermine si tel salarié peut remplacer facilement tel autre, si on cherche le même profil ou pas dans un recrutement, etc.

4. Le contenu de la fiche emploi

4.1 Les éléments essentiels

Le cœur de la fiche emploi est l'**architecture de l'emploi**. En effet, le premier objectif est d'avoir une description claire et précise de l'emploi. On retrouve donc :

- son intitulé
- sa finalité : à quoi sert l'emploi ?
- ses missions et activités : quelles sont les actions réalisées par les personnes qui exercent cet emploi ?
- ses compétences : quel savoir, savoir-faire, savoir-être faut-il mobiliser pour réaliser les missions et activités ?
- le statut (employé, technicien, cadre) et/ou le positionnement de l'emploi dans la convention collective.

4.2 Les éléments complémentaires

Il est également possible de compléter la fiche emploi avec les éléments utiles pour votre entreprise. Il s'agit souvent des :

- interlocuteurs (internes ou externes) principaux
- niveaux d'autonomie et de responsabilité (généralement en lien avec la convention collective)
- éventuels inconvénients (travail posté, déplacement, etc.)
- évolutions possibles

Pour finir, à long terme, il peut être intéressant de lier fiche emploi et document unique d'évaluation des risques professionnels en indiquant les risques liés à l'emploi (stress, port de charges, déplacements, etc.).

5. La rédaction de la fiche emploi

Une fiche emploi décrit l'emploi. Il est donc intéressant que la ou les personnes qui exercent cet emploi puisse être impliquées dans la rédaction, tout comme leur n+1.

Le choix du niveau de détail des fiches est souvent lié à leur utilisation. Toutefois, pour ne pas réécrire les missions et activités en permanence, il est conseillé de ne pas être trop spécifique.

5.1 Missions et activités

En ce sens, quand on décrit les missions et activités réalisées, il faut s'attacher à définir l'action réalisée et non pas la manière dont elle est réalisée. On utilise donc des **verbes d'actions** et on préfère des **formulations courtes** et simples.

Exemple d'activité d'un.e agent.e d'accueil :
Accueillir et orienter le public
Recevoir et filtrer les appels téléphoniques

Contre-exemple d'activité :
Accueillir le public au guichet et l'orienter avec amabilité

Dans le contre-exemple, l'amabilité relève de comment et sera dans les compétences et non dans l'activité. La précision du lieu n'apporte pas d'informations complémentaires sur l'action réalisée et n'est donc pas nécessaire.

5.2 Compétences

Pour ce qui est des compétences, leur caractéristique principale est qu'elles sont **transférables** d'un emploi à un autre. Ainsi, pour ne pas refaire l'ensemble de vos fiches à chaque changement de logiciel ou de procédure interne, il est conseillé d'indiquer les **types d'outils, de procédures** à maîtriser et non pas le nom de l'outil.

Exemple de compétences :
Outils bureautiques et collaboratifs (savoir)
Savoir utiliser un standard téléphonique (savoir-faire)
Être à l'écoute (savoir-être)

Si possible, nous conseillons de faire des **référentiels** de compétences. Il s'agit d'une liste de savoir, savoir-faire et savoir-être commune à l'ensemble de l'entreprise. Ce référentiel permet d'utiliser la même formulation pour la même compétence quel que soit l'emploi. L'utilisation des fiches dans la gestion RH est ainsi facilitée, par exemple lorsque l'on souhaite évaluer une mobilité d'un emploi à un autre.

5.3 Actualisation

Dernier point pour conclure, il paraît évident que pour qu'une fiche emploi reste un outil efficace, elle doit être actualisée. Si les fiches emplois datent d'il y a 5 ans, il y a de grandes chances que les évolutions (stratégiques, technologiques, etc.) les rendent obsolètes.

6. Besoin de plus d'informations ?

Les Fiches pratiques de la Plateforme RH apportent une information générale. Elles ne peuvent reprendre toutes les exceptions et cas particuliers.

SI vous souhaitez un conseil plus personnalisé, n'hésitez pas nous contacter : SARH93@mieuxentreprendre.fr / 06 44 05 66 43

Vous pouvez également retrouver des informations sur :

- Le site de France Travail et son Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (le code ROME)
- Les fiches emplois de l'APEC
- Les sites d'orientation comme l'Onisep