

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE ET  
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE  
BOURGOGNE ET FRANCHE-COMTE

-:-:-

Département "Organisation de l'Entreprise"

Claude ROYNETTE

LES DEFINITIONS DE FONCTIONS

L'Entreprise, "l'individu" de l'économie, est un ensemble intégré d'organes, de services... Cette structuration de l'entreprise est visualisée en général par un organigramme.

Véritable squelette de l'entreprise, l'organigramme ne peut préciser toutes les communications qui doivent exister entre les hommes dans l'organisation, et qui font la VIE de l'entreprise. Il faut donc un document complémentaire qui précise pour chaque membre de la hiérarchie, non seulement son rôle dans la structure, mais son attitude en fonction du système de régulation souhaité.

Ce document, c'est LA DEFINITION DE FONCTION.

Si l'on exclut la régulation générale de l'entreprise (planification, stratégie...), on peut convenir que l'organisation se régule à deux niveaux :

D'abord, au niveau organique, pour assurer la coordination entre les différents organes.

Et là interrogeons-nous :

- souhaitons-nous une régulation qui repose surtout sur les cadres, ce qui aura pour avantage la simplicité, la souplesse d'adaptation, mais qui risque d'amener des abus, des injustices, voire une certaine féodalité

- ou une régulation qui repose sur des règles ? qui aura certes pour avantages d'éviter les erreurs, les abus, mais aura pour inconvénient majeur, une certaine dépersonnalisation, donc un refus du responsable à s'engager

- ou enfin une régulation qui repose sur des procédures collectives et qui tendent à rechercher un certain consensus ?

Mais aussi au niveau individuel

- souhaitons-nous que la situation du salarié dépende pour l'essentiel de son supérieur ? C'est efficace, surtout si l'on veut s'assurer,

en tant que responsable d'un pouvoir personnel, mais est-ce que ce collaborateur ne sera pas trop dépendant de son chef ? Ne risque-t-il pas de tout attendre de lui ? de ne prendre aucune initiative ?

- ou au contraire, préférons-nous que ses collaborateurs partagent les objectifs et les résultats de l'organisation, et prennent part à l'élaboration de la décision ?

Bref, en fonction de sa stratégie, on choisira telle ou telle régulation dominante, en sachant :

. que les régulateurs organiques et individuels sont étroitement liés,

. que les entreprises utilisent simultanément plusieurs types de régulateurs,

. qu'enfin il existe des relations d'attraction ou de rejet entre les différents types de régulateurs.

Pour notre part, nous préférons qu'au niveau organique, le régulateur dominant repose sur des procédures collectives et un certain consensus et ce, pour au moins trois raisons :

. elle laisse le supérieur décider, donc s'adapte beaucoup mieux aux situations particulières,

. elle facilite grandement le dialogue,

. elle conduit les gens à beaucoup plus s'impliquer.

Certes, cette régulation impose avant toute décision un délai important. On peut toutefois noter :

. que la rapidité d'exécution compense en partie le temps nécessaire à préparer la décision,

. que les décisions opérationnelles sans grande importance seront traitées sans concertation,

. que l'habitude à travailler en équipe, et la confiance accélèrent les discussions.

Au niveau individuel, nous préférons un régulateur qui s'appuie sur la participation au sens large, c'est-à-dire lorsque les individus partagent les objectifs ou les résultats de l'organisation, et prennent part à l'élaboration des décisions.

C'est donc dans cet esprit de procédures collectives, de consensus, et de participation au sens large que nous établissons les définitions de fonction.

## BUTS ET CONTENU DES DEFINITIONS DE FONCTION

Elles doivent répondre à plusieurs impératifs :

- A) Préciser à tous, les activités de chacun
  - B) Concrétiser les délégations de pouvoirs
  - C) Améliorer la résolution des problèmes relatifs aux hommes
  - D) Permettre l'évolution ultérieure des structures
  - E) Faciliter la définition d'objectifs.
- A) Préciser à tous les activités de chacun

La définition de fonction précise QUI FAIT QUOI dans la structure. Elle évite ainsi les personnalisations abusives (développement à l'excès des activités qui plaisent...)

### B) Concrétiser les délégations de pouvoirs

Le texte élaboré et discuté en commun, entre le délégant et le délégataire, permet d'explicitier les accords passés. Le délégant précise les pouvoirs qu'il délègue à son subordonné, ce dernier prend conscience de son espace de liberté et de ce que l'on attend de lui. C'est une sorte de "contrat bilatéral". Attention toutefois que la définition de fonction soit comprise comme un outil de facilitation de l'organisation, et non comme un document à caractère formel et juridique, type "papier-parapluie".

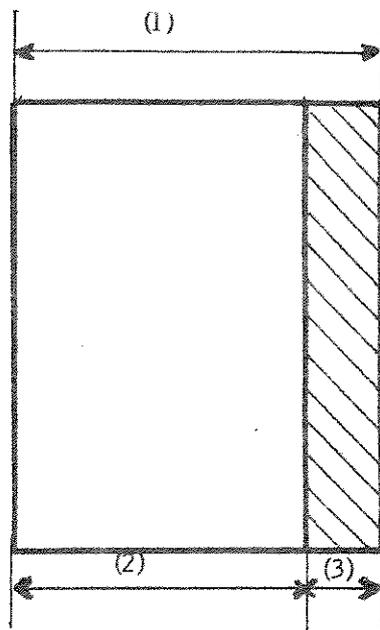
### C) Améliorer la résolution des problèmes relatifs aux hommes

- Recrutement :

- . permet d'élaborer un ou des profils du futur titulaire du poste
- . permet de préciser aux candidats, les contours du poste pour lequel l'entreprise cherche un nouveau titulaire.

- Formation :

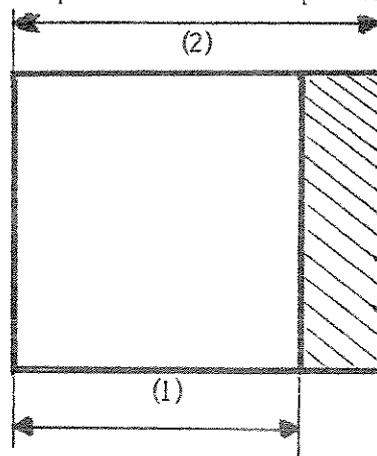
- . on peut mesurer l'écart entre le profil de la fonction et le profil du titulaire. La différence (hachurée sur le croquis) peut être résorbée ultérieurement, par une formation appropriée. Il est à noter que cette comparaison entre profil de fonction et profil du personnel permet au niveau du service, voire de l'entreprise, d'élaborer une partie du plan de formation.



- (1) Profil de la fonction
- (2) Profil du titulaire
- (3) Formation complémentaire nécessaire

- Promotion :

. Là encore, on peut mesurer l'écart entre profil de fonction et profil du titulaire du poste quand celui-ci est à l'avantage du titulaire, on peut lui proposer une fonction plus en rapport avec ses capacités. On peut également comparer le profil d'un individu au profil d'une fonction qu'on souhaiterait lui confier dans 3 ou 5 ans. La définition de fonction est donc également un outil de gestion prévisionnelle du personnel.



- Appréciation :

- . le texte sert enfin à évaluer la façon dont le contrat bilatéral est rempli.
- . Quels sont les points positifs ?
- . Quels sont les points sur lesquels il faut lui demander un effort ?

Il est toujours très contestable d'apprécier ses collaborateurs, sans leur avoir défini préalablement leurs fonctions, les objectifs et les pouvoirs délégués.

#### D) Permettre l'évolution ultérieure des structures

- l'effort de rédaction des définitions de fonction permet une meilleure prise de conscience des défauts de la structure et donne une base objective aux réformes ultérieures
- le texte permet de reposer chaque année le problème des pouvoirs délégués et leurs limites. Si tout va bien, on peut élargir la délégation et progresser vers une décentralisation réelle
- enfin, les discussions périodiques, entre le délégant et le délégataire sur la fonction de ce dernier, sont l'occasion de l'apprentissage d'un véritable dialogue de participation.

#### E) Faciliter la définition d'objectifs

- les définitions de fonction sont des outils nécessaires à une direction par les objectifs. Chaque année, chacun à son niveau, en reprenant sa définition personnelle, peut réfléchir aux objectifs d'amélioration qu'il peut se fixer, après accord de son supérieur, pour faire passer dans les faits la mission qu'il a reçue.

### UN DOCUMENT SUCCINCT

La définition de fonction doit être courte, précise, concise (2 ou 3 pages dactylographiées au maximum, dans la majorité des cas, 1 page 21 x 29,7 suffit) - cf. annexe 1 : définition de fonction d'une assistante sociale de circonscription -

Elle doit comprendre 4 éléments principaux :

- . le Rôle
- . les Attributions
- . les Pouvoirs
- . les Liaisons.

- Le Rôle : vue de synthèse, précisant en quelques lignes le contenu du poste, sa nature (hiérarchique, fonctionnelle) et son rattachement.

- Les Attributions : c'est-à-dire les activités qui permettent de remplir le rôle. Éviter autant que faire se peut le listing de tâches et ce pour au moins deux raisons : vous risquez tout d'abord d'en oublier,

puis vous introduisez un système type "réglementaire" assez dépersonnalisé, donc avec "retrait" du titulaire du poste qui ne se sent pas impliqué. Essayez au contraire de traduire "activités" par objectifs, ce qui aura l'avantage d'offrir au titulaire du poste un espace de liberté, au niveau du comment, c'est-à-dire de la méthodologie. Il est à noter que les attributions sont liées à la structure, donc ne tiennent pas compte de la personnalité du titulaire. La différence se fera si nécessaire au niveau des délégations de pouvoir.

- Les Pouvoirs : ce sont les degrés de délégation accordés. Dans une structure hiérarchique, le patron détient le pouvoir, un pouvoir qu'il délègue à ses collaborateurs. La personnalité de ceux-ci, modulera dans le temps, les délégations. Elles sont donc susceptibles d'élargissement, en fonction de la progression de l'intéressé, voire d'être réduites, en cas d'incapacité du titulaire, ou changement de personne.

On note le degré de délégation par un verbe à l'infinitif qui précise, pour chaque attribution, l'action à entreprendre et la liberté de décision.

Sont des pouvoirs : décider bien sûr, mais aussi proposer, participer, informer, etc...

L'entreprise comporte trois grands types de décision :

- les décisions stratégiques, prises au niveau direction ; en général, ne se délèguent pas

- les décisions de gestion : elles modulent dans le temps les décisions stratégiques sans les remettre en cause. Décisions "type" de l'encadrement, elles sont plus ou moins déléguées.

- les décisions opérationnelles : elles concernent le quotidien, elles sont nombreuses et en général doivent être déléguées.

Résumons sur le tableau ci-dessous les types de décision :

	Niveaux		Degré de délégation			
	Direction	Encadrement	Le chef décide	propose	décide et informe	décide sans informer
Décision stratégique	x		x			
Décision de gestion		x		x	x	
Décision opérationnelle		x				x

De la même façon, au niveau d'un service, on peut classier les pouvoirs de l'encadrement suivant le degré de délégation accordée

- . décide sans informer
  - . décide et informe
  - . propose
- } Délégation

- Les Liaisons : c'est-à-dire les relations de travail qu'entretient le titulaire du poste.

. décrire le réseau de communications qui part de l'intéressé (on évite de noter celles qui arrivent pour alléger le texte).

. la description du réseau de communication permet souvent de préciser le rôle des "hiérarchiques" et des "fonctionnels" en évitant la pluralité de commandement.

Exemple :

Dans une entreprise où les directeurs d'unité ont une large autonomie et où la structure fait une large place aux services d'assistance, il faut à la fois permettre aux fonctionnels de "jouer" leur rôle de conseil et aux opérationnels de décider.

Prenons l'exemple de l'embauche d'un collaborateur pour l'unité A. On pourrait préciser dans la définition de fonction du directeur de l'unité A :

- décider de l'embauche du personnel de l'unité, sur proposition du directeur du personnel, et des relations du travail.

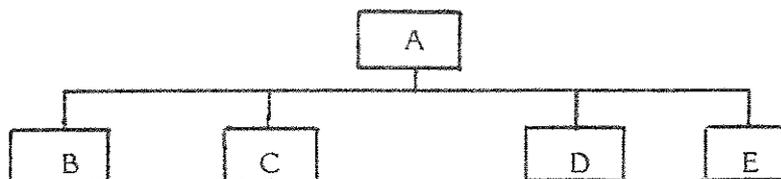
Il est à noter qu'attributions - pouvoirs et liaisons sont définis simultanément.

### COMMENT ELABORER LES DEFINITIONS DE FONCTION ?

Notons tout d'abord que l'on n'élabore pas UNE définition de fonction mais l'ensemble des définitions de fonction d'un secteur considéré (le responsable et ses collaborateurs).

Si la charge d'un individu est égale à 100 % d'activité, et que l'on ait un secteur de 500 % d'activité, ce secteur comprendra 5 personnes (on peut raisonnablement considérer que la charge d'activité est de l'ordre de 85 %).

Par exemple :



Dans un premier temps, il faudra dresser la liste des actions à réaliser dans le secteur considéré (fiches d'auto-analyse, entretiens, observations instantanées, etc... permettant de déterminer ces actions).

Dans un deuxième temps, remettre à l'ensemble des collaborateurs cette liste.

(confrontations, discussion, amendements).

En groupe, à partir de la liste des actions à réaliser (le "Quoi"), définir "Qui" réalisera l'action et avec quel degré de délégation. On peut aussi noter les liaisons qui partent des différents intéressés.

Exemple :

Liste des actions	Directeur Commercial	Chef des Ventes	Chef des Etudes commerciales	Représentants
Prix de vente	Décider	Proposer	Calculer	Appliquer
etc...		Contrôler		

Diagramme de flux dans le tableau :  
 - Une flèche pointe de 'Calculer' (Chef des Etudes) vers 'Proposer' (Chef des Ventes).  
 - Une flèche pointe de 'Proposer' (Chef des Ventes) vers 'Décider' (Directeur Commercial).  
 - Une flèche pointe de 'Décider' (Directeur Commercial) vers 'Contrôler' (Chef des Ventes).  
 - Une flèche pointe de 'Calculer' (Chef des Etudes) vers 'Contrôler' (Chef des Ventes).  
 - Une flèche pointe de 'Contrôler' (Chef des Ventes) vers 'Appliquer' (Représentants).  
 - Une flèche pointe de 'Appliquer' (Représentants) vers 'Calculer' (Chef des Etudes).

Cette méthode, qui peut de prime abord paraître assez longue (le temps passé en réunions, discussions n'est pas négligeable), nous semble efficace, et essentielle si l'on veut mettre en place une stratégie de gestion décentralisée. En effet :

. elle favorise le dialogue entre toutes les personnes du secteur, et particulièrement entre le chef et ses subordonnés,

. elle sensibilise l'équipe sur ce que fait "l'autre". Elle montre à tous qu'une même activité peut être réalisée par plusieurs personnes mais avec une délégation de pouvoir différente.

Par exemple, pour l'activité "prix de vente", le directeur commercial DECIDE du prix de vente, le chef des vente PROPOSE et CONTROLE les prix de vente, le chef du Bureau d'études commerciales CALCULE les prix de vente et les représentants APPLIQUENT.

. enfin, elle sensibilise l'équipe à la notion d'Unité de Commandement. Pour chaque activité, seule une personne peut décider. Ce verbe ne doit donc se rencontrer qu'une seule fois, sur une même ligne horizontale.

Ce travail de groupe étant terminé, il appartient au responsable d'arrêter les définitions de fonction de ses collaborateurs. Si la consultation préalable a été ouverte, la décision finale est prise en général sans difficulté.

Annexe 1 : exemple de définition de fonction d'une assistante sociale de circonscription

Annexe 3 : exemple de définition d'attribution et de délégation de pouvoir (fonction de chef de service achats).

## ATTRIBUTIONS ET POUVOIRS COMMUNS A L'ENCADREMENT

Pour gagner du temps et alléger les textes, il est souhaitable de rédiger les attributions et les pouvoirs communs à l'encadrement.

Annexe 2 : exemple de la Société DELALANDE, usine de QUETIGNY.

De la même façon, on peut rédiger les attributions et les pouvoirs communs aux assistants ("idée" - "service").

## DIFFUSION DES DEFINITIONS DE FONCTION

Le texte final est largement diffusé dans l'entreprise.

Doivent le connaître obligatoirement ceux qui sont régulièrement en relations de travail avec l'intéressé, à savoir :

- . son chef
- . ses collègues dépendant du même chef
- . ses propres subordonnés
- . ses correspondants habituels appartenant à d'autres unités de l'entreprise.

Ont généralement intérêt à connaître ces textes, tous les hommes de l'entreprise ayant une fonction d'encadrement.

Le coût et la charge administrative des mises à jour, conduisent

parfois à limiter la diffusion des textes aux personnes ayant à connaître obligatoirement la définition des fonctions d'un individu. Dans ce cas, on conserve des recueils complets et mis à jour en quelques points précis de l'établissement à la disposition de tous les intéressés : service organisation, service du personnel, service administratif par exemple.

### ATTENTION

De même que la structure d'une entreprise vit, les définitions de fonction qui la décrivent doivent être des documents "vivants" en évolution constante.

Elles sont revues :

- éventuellement à l'occasion de l'entretien annuel d'appréciation
- chaque fois que des ajustements de la structure, des modifications de travail ou de procédure le nécessitent
- à l'occasion du changement du titulaire (non les attributions mais la nature et l'étendue des pouvoirs délégués).

En conclusion, nous voudrions rappeler que la définition des fonctions n'est qu'un moyen et non une fin. Mais un moyen puissant pour rechercher l'adhésion et l'implication des hommes dans l'organisation, en précisant avec eux les rapports de travail pour leur permettre d'être plus efficaces en travaillant dans un climat plus humain.

## DEFINITION DE FONCTION : ASSISTANTE SOCIALE DE CIRCONSCRIPTION

Rattachée à la Conseillère Technique, l'Assistante Sociale de Circonscription a un rôle fonctionnel dans la circonscription dont elle est responsable.

Son but essentiel est de favoriser la complémentarité des travailleurs sociaux de la circonscription, en recherchant une coordination, en accord avec les médecins et les techniciens sociaux et para-médicaux du Service.

Elle est chargée notamment :

- 1 - D'ENCADRER techniquement les Assistantes Sociales de base dépendant de son Organisme employeur (entretiens individuels, réunions de groupe, etc...), pour les problèmes relatifs aux personnes, aux familles, aux collectivités.
- 2 - D'ORGANISER, d'APPRECIER, et de CONTROLLER l'activité des assistants sociaux de son Organisme et du Personnel dont elle a la responsabilité.  
De transmettre à son personnel les directives émanant de la Conseillère Technique et de s'assurer de leur application.
- 3 - DE PROPOSER à la Conseillère Technique toutes suggestions susceptibles d'améliorer les conditions de travail du personnel.
- 4 - D'INFORMER la Conseillère Technique des besoins en équipements matériel et humain ressentis tant par les travailleurs sociaux que par les usagers, et PROPOSER toutes solutions susceptibles de les satisfaire.
- 5 - DE RECUEILLIR auprès du personnel des besoins en matière de perfectionnement en cours d'emploi.
- 6 - DE SUSCITER parmi son personnel le désir de perfectionnement en l'informant des différentes possibilités dans le domaine de l'Education Permanente. Elle PROPOSE à la Conseillère Technique un plan de formation qui tiendra compte non seulement des besoins du personnel mais aussi des possibilités du Service.
- 7 - DE PROPOSER des réunions d'étude, et de résolution de problèmes aux travailleurs sociaux de sa circonscription en fonction des besoins exprimés.
- 8 - D'ORGANISER matériellement les stages des élèves assistants sociaux à l'intérieur de la circonscription et d'ASSURER la liaison avec les écoles.  
DE PREVOIR la formation pédagogique des Monitrices de Stage.
- 9 - DE PARTICIPER aux réunions organisées par la Conseillère Technique.  
FAIRE ETABLIR un fichier de circonscription et VEILLER à sa mise à jour.

B = décide et informe  
C = propose

Le Délégué  
13.01.84

le Délégué

ATTRIBUTIONS	Le Délégué			COMMENTAIRES
	A	B	C	
<b>- GESTION DU PERSONNEL</b>				
- Définir et actualiser le profil des postes				
- du personnel d'exécution		●		
- du personnel technicien			●	
- Décider de l'effectif			●	
- Demander une sélection de personnel pour embauche			●	
- Choisir le candidat pour essai avant embauche		●		
- Décider de l'embauche définitive				
- Personnel Exécution		●		
- Personnel Technicien			●	
- Intérimaires :				
embaucher des intér. (dans la prévision budgétaire		●		Après avoir fait le tour de toutes les possibilités usine.
(hors prévision budgétaire			●	
- Fixer - le montant des salaires			●	
- des primes individuelles				
et exceptionnelles			●	
- Organiser l'accueil du nouveau personnel		●		
- Prêter ou emprunter du personnel	●			
- Affecter dans les postes				
- Personnel d'exécution	●			
- Technicien		●		
- Muter le personnel dans le secteur,			●	
hors du secteur			●	
- Etablir le programme de formation du personnel			●	
- Assurer la formation sur le tas		●		
- Suivre le déroulement de la formation		●		
- Apprécier le personnel (entretien individuel)		●		
- Faire respecter le Règlement Intérieur	●			
- Faire respecter les règles de sécurité	●			
- Obtenir du personnel une tenue et une hygiène conformes aux exigences de qualité et du standing du labo	●			
- Décider des horaires du personnel			●	par exemple : horaire décalé
- Arrêter le planning des vacances		●		
- Sanctionner disciplinairement			●	
<b>- ORGANISATION DU (Secteur ou Groupe)</b>				
- Décider des moyens de fonctionnement du service et de réalisation des objectifs				
- dans le cadre budgétaire et sans incidence hors service (zone d'autonomie)	●			
- hors budget ou avec incidence sur l'environnement (hors zone d'autonomie)			●	
- Etablir les procédures de fonctionnement.		●		
- Fixer et suivre les objectifs spécifiques au secteur	●			Après accord préalable sur les objectifs
- Etablir annuellement les budgets prévisionnels				
- personnel			●	
- frais de fonctionnement		●		
- investissements			●	
- Décider des dépenses				
- personnel				
dans le cadre du budget	●			Dans le cadre d'un engagement extérieur à l'U.P.
hors cadre du budget			●	
- frais de fonctionnement				
dans le cadre du budget	●			
hors cadre du budget			●	
- investissements		●		
- Etablir le tableau de bord				
à partir d'informations existantes			●	
par traitement informatique spécifique				
- Fournir sur demande au service des Coûts les éléments de contrôle de l'activité		●		
- Expliquer les écarts		●		
- Etablir le bilan annuel d'activité		●		On suppose que les éléments qui entrent dans le bilan annuel ont fait l'objet d'une discussion
- Assurer le rangement et la propreté des locaux et du matériel	●			

- A = décide sans informer  
 B = décide et informe  
 C = propose

du CHEF de SERVICE ACHATS

ATTRIBUTIONS	A	B	C	COMMENTAIRES
- Créer, développer, actualiser la documentation du Service.	●			Il s'agit de la connaissance des possibilités du marché concernant notre centre d'intérêt : Produits existants et sources possibles.
- S'informer de la conjoncture à terme des familles de produits achetés.		●		Information à chaque fois qu'une évolution compromet la réalisation des objectifs.
- Participer avec le service Qualité et les parties prenantes à la définition du Produit		●		C'est la définition d'un nouvel article ou la remise en cause d'un article existant.
- Négocier les conditions d'achats - Fournisseurs agréés	●			Prix dont l'écart sur standard est maîtrisé.
- Marchés à terme			●	Il s'agit du marché d'origine
- Rechercher et proposer au service Qualité et aux utilisateurs toutes fournitures susceptibles d'améliorer la rentabilité			●	C'est la fonction progrès du service, elle mesure sa capacité d'innovation.
- Déclencher la procédure d'essai pour tout nouvel article.		●		Voir procédure arrêtée.
- Agréer un nouvel article.			●	C'est la procédure introduction Fichier Article.
- Agréer un fournisseur.			●	
- Choisir un fournisseur agréé.	●			C'est choisir un fournisseur parmi d'autre pour un même article.
- Visiter ou recevoir les fournisseurs.		●		Information préalable pour permettre une éventuelle participation.
- Lancer les appels d'offres.		●		
- Calculer les prix standards.	●			
- Arrêter les prix standards			●	Calendrier budgétaire.
- Signer les commandes - dont le ou les articles ont un cahier des charges	●			Ce pouvoir n'est pas déléguable.
- sans cahier des charges	●			
- dont le prix comporte une variation importante sur le standard			●	
- sur marché à terme			●	
- Signer les bons à payer : - pour accord de paiement	●			La signature peut être déléguée dans le service.
- pour suspendre le paiement			●	
- Régler les litiges : - à l'amiable sans dommage pour l'entreprise		●		Copie des échanges de courrier et rapport sur les échanges verbaux.
- avec contentieux ou risque de contentieux			●	
- Organiser la fonction : - Procédures		●		
- Répartition des tâches		●		
- Formation du personnel			●	
- Arrêter les budgets du service : - Personnel			●	Calendrier budgétaire.
- Fonctionnement			●	
- Investissements			●	
- Gérer les budgets du service : - Personnel	●			Strictement dans le cadre des budgets accordés.
- Fonctionnement	●			
- Investissements		●		
- Analyser les résultats.		●		Information, périodicité à convenir
- Décider des actions correctrices.			●	