

Les descriptions de fonction: un outil dépassé ? (PME nov. 97)

Depuis quelques années, des patrons d'entreprise et des directeurs des ressources humaines dénoncent régulièrement le côté contre-productif des descriptions de fonction dans leurs entreprises. Qu'en est-il réellement?

Une origine liée au taylorisme

Les descriptions de fonction sont clairement issues d'organisations du travail de type taylorien. Il s'agit de décrire avec précision les rôles, responsabilités et compétences de chacun, de manière à ce que l'ensemble des activités soient accomplies avec ordre, discipline et efficacité.

Ces descriptions sont considérées comme le signe d'une bonne organisation et d'une division claire du travail. Elles sont généralement effectuées par les services d'organisation, tels qu'on les trouve dans certaines grandes organisations. Chacun sait ce qu'il a à faire. C'est aussi dans cet esprit que sont réalisées les descriptions de fonction telles qu'on les trouve dans les démarches ISO 9000.

Des inconvénients majeurs

Les inconvénients de ces démarches sont cependant nombreux:

- chacun peut se limiter à son domaine d'activité tel qu'il lui a été imposé
- un travail administratif important est nécessaire à chaque changement d'organisation
- la division stricte du travail conduit à des organisations, compartimentées, où le flux Fournisseur - Client est loin d'être optimal
- les collaborateurs n'apprennent guère à gérer les « frontières » entre leur fonction et celles des autres et ne prennent pas beaucoup de responsabilités nouvelles, ce qui ne contribue pas au développement de leurs compétences.

Dans un certain nombre d'entreprises, ces inconvénients sont tellement importants qu'ils ont conduit à la suppression de cet outil. Mais peut-on réellement se passer de toute description de fonction dans une entreprise?

La description de fonction, pièce centrale de la politique Ressources Humaines

Aujourd'hui, la description de fonction apparaît comme une pierre d'angle indispensable pour toute politique Ressources humaines. Mais il faut alors que l'outil mis en place soit souple, adaptable et qu'il corresponde à l'esprit de l'organisation de l'entreprise.

Dans la conception classique, la description de fonction définissait un cadre. Dans la vision moderne, elle constitue *l'outil fondamental de la délégation*, favorisant la *responsabilité individuelle* et orientant l'effort de chacun vers des objectifs communs.

Le contenu d'une description de fonction

Une telle description de fonction sera simple et synthétique (moins d'une page).

Elle comprendra:

La définition de la mission de la fonction: on entend par là sa raison-d'être, ce qu'on attend réellement du collaborateur en termes d'activité et de responsabilité; ce pour quoi le collaborateur est payé. Une mission comprendra au maximum quelques phrases, formulées avec un verbe d'action. Elle comprendra aussi une mention des clients de la fonction et quelques indications sur les critères de succès attendus. L'intitulé de cette mission doit pouvoir être mémorisé facilement et gardé clairement à l'esprit. Il doit permettre à tout moment de décider facilement des priorités à fixer et des actions à prendre.

Les principales responsabilités de la fonction: Il s'agit des responsabilités (ou groupes de responsabilités) fondamentales liées à la fonction. Nous recommandons un maximum de 8 responsabilités, de manière à favoriser la concentration de l'énergie du collaborateur sur l'essentiel. Quelques exemples de responsabilités:

- Conduite des collaborateurs
- Prospection de clients
- Vente
- Accueil et réception de clients, ...

On adjoindra à chaque responsabilité un ou plusieurs *indicateurs de performances*, destinés à mesurer, quantitativement ou qualitativement, le résultat du travail (p.ex. taux de rotation, nouveaux clients, ...).

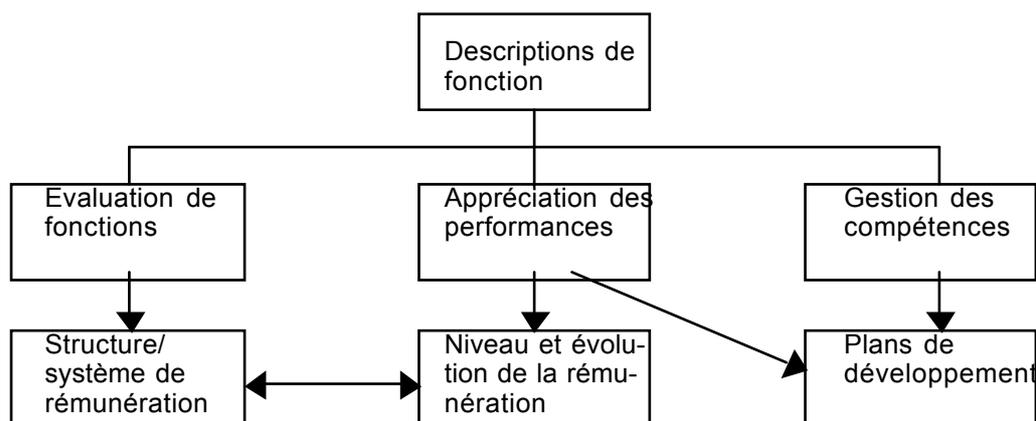
Les compétences accordées: on définira ensuite dans le document, ou par référence à une matrice des compétences, les limites de pouvoirs (signatures, engagements, ...) accordées à la fonction.

Avec un peu d'habitude, une description de fonction peut donc être élaborée en peu de temps et réadaptée rapidement aux besoins. Elle prendra la forme d'un *contrat*, qui définit les bases de la performance d'un individu dans une organisation. Elle sera modifiée en permanence, à l'initiative de l'un ou l'autre des partenaires à ce contrat (supérieur ou collaborateur), de manière à tenir compte des évolutions inévitables des structures et des processus.

La description de fonction dans une politique intégrée des ressources humaines

Ainsi formulée, elle constitue donc la base de la délégation des compétences et d'un réel « empowerment » des collaborateurs. La description de fonction sert aussi à plusieurs volets essentiels d'une politique Ressources humaines (graphique 1).

Graphique 1: Descriptions de fonctions et politique ressources humaines



La description de fonction est donc indispensable pour toute politique de rémunération, afin de pouvoir procéder à une évaluation appropriée des fonctions dans l'entreprise (cf. PME, mai 1996). Sans une définition claire des missions et responsabilités, l'évaluation des performances ne peut être qu'un instrument subjectif de pilotage d'un collaborateur (cf. PME, nov. 1995).

Enfin, la description de fonction sert de base à la gestion et au développement des compétences, sujet sur lequel nous reviendrons dans un prochain numéro.

Les descriptions de fonction ne sont donc pas mortes

L'outil « description de fonction » n'est donc pas mort. Il fait partie des outils de gestion d'une entreprise, mais sa forme a profondément évolué. Il est devenu un élément de responsabilisation du management et du collaborateur, un instrument de la définition du contrat de performances ou d'objectifs défini avec un individu pour une période donnée (cf. PME, nov. 1995).

Le faible investissement temps qui sera nécessaire pour sa définition et sa mise à jour sera certainement très rentable, puisqu'il s'agit réellement de piloter la contribution qu'un individu apporte à l'organisation.

A noter

1. *La description de fonction définie de manière centrale rend les structures rigides, peu évolutives et freine la responsabilisation des individus par rapport à un résultat et à une évolution*
2. *Les descriptions de fonction adaptées sont un outil essentiel de toute politique ressources humaines intégrée: évaluation de performances, rémunération, gestion des compétences, ...*
3. *Les descriptions de fonction sont élaborées sous forme de contrat par le supérieur et son collaborateur, en fonction de l'organisation, des objectifs et des compétences de chacun*
4. *La description de fonction comprend la définition de la mission de la fonction, des responsabilités principales avec indicateurs de performances et des compétences (pouvoirs) accordée au titulaire. Elle constitue un outil de délégation et de responsabilisation du collaborateur.*