

CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION

## LES "CONTRATS" DE FONCTIONNEMENT



**Ce sont des outils pour établir et préciser les relations de travail.**

**Ils sont basés sur la clarification des questions suivantes:**

- **Qui s'occupe de quoi ?**
- **Qui décide et jusqu'où ?**
- **Avec qui ?**
- **En informant qui ?**

### **ATTRIBUTIONS:**

- **Quel est le domaine d'activité et le niveau de responsabilité de chacun ?**

Les réponses à cette question peuvent être données par un organigramme, mais il est pratiquement toujours insuffisamment précis pour déterminer aux frontières quelles sont les exactes responsabilités de chacun.

### **DÉLÉGATIONS:**

- **Qui a l'initiative de déclencher l'action ?**
- **Dans quel délai s'engage-t-il à agir ?**
- **Qui a le pouvoir de décider et jusqu'où ?**
- **Faut-il informer après avoir agi, et qui ?**
- **Faut-il demander un accord préalable, et à qui ?**
- **Est-on associé à la décision ?**
- **Dans quels domaines faut-il attendre les consignes et ne pas prendre d'initiatives sans ordre ?**

## CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION

### LIAISONS:

- Point par point, qui doit être informé a posteriori (ou a priori) ?
- Qui doit être associé à la décision ?

### SUBSTITUTIONS:

- (active) À qui en dehors de ses propres subordonnés peut-on donner des instructions avec autorité hiérarchique ? Sur quels sujets ?
- (passive) De qui peut-on en dehors de son responsable hiérarchique, recevoir des instructions ? Sur quels plans ?

**Les contrats de fonctionnement sont un outil de CLARIFICATION, qui permettent de ne pas "se marcher sur les pieds". Ils tiennent compte non seulement de la place que chacun occupe, mais aussi de ses qualités et compétences particulières.**

### COMMENT ELABORER DES CONTRATS DE FONCTIONNEMENT ?

1. La première étape consiste à définir clairement à intervalles réguliers quelle est la mission fondamentale de chacun (répartition des grandes responsabilités).
2. La seconde, à observer ce qui est aujourd'hui incontestablement de la responsabilité de l'un ou de l'autre, et à le noter sur les formulaires de contrat de fonctionnement, en précisant au passage clairement quel est le niveau de délégation pour chacune, et quelles sont les liaisons .
3. Enfin, il convient de lister les zones « mitoyennes », celles où les attributions ne sont pas claires, et clarifier AVEC L'INTERESSÉ, quel est le fonctionnement qui va être retenu.

*CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION*

1. Décide et agit
2. Décide, agit, puis informe
3. Propose la décision, la fait valider avant application.
4. Décision participative
5. Applique les décisions prises par le chef d'établissement

**CONTRAT DE FONCTIONNEMENT** entre :  
et : \_\_\_\_\_

DATE: \_\_\_\_\_

ATTRIBUTIONS	DÉLÉGATIONS <sup>1</sup>					LIAISONS	OBSERVATIONS, DÉLAIS
	1	2	3	4	5		
<i>RÉPÉTITIVES</i>							
<i>PONCTUELLES OU EXCEPTIONNELLES</i>							
			↕ x	↕ x	x	<i>Responsabilisation progressive</i>	

<sup>1</sup> La responsabilisation progressive consistera à faire migrer les attributions progressivement de droite à gauche.

CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION

**EXEMPLE:**

1. Décide et agit
2. Décide, agit, puis informe
3. Propose la décision, la fait valider avant application.
4. Décision participative
5. Applique les décisions prises par son responsable

**CONTRAT DE FONCTIONNEMENT DE  
M. XXX**

**DATE: 15/10/1998. Mission: assurer la gestion des matières premières et des produits de fabrication, garantir leur mise à disposition de la production au meilleur prix et sans rupture d'approvisionnement, veiller à la sécurité des personnes dans l'emploi de ces matières et produits.**

ATTRIBUTIONS	DÉLÉGATIONS					LIAISONS	OBSERVATIONS
	1	2	3	4	5		
<i>RÉPÉTITIVES</i>							
Noter le niveau des stocks de matières premières et de produits.		X				Resp Fab	Chaque jour
Passer commande chez les fournisseurs.		X				Resp Fab; Resp Fin. id.	Si stock < N
Prendre contact avec de nouveaux fournisseurs.			X				
Négocier les prix avec les fournisseurs.				X		avec Resp Fin.	
Proposer de nouveaux process de fabrication, en liaison avec de nouveaux produits-fournisseurs.			X			avec Resp Fab	
Rappeler les consignes de sécurité dans l'utilisation des matières premières et des produits.	X						Pouvoir de substitution active universel
<i>PONCTUELLES OU EXCEPTIONNELLES</i>							
Pollution ou accident touchant l'environnement par matières premières et produits					X	PDG + resp Comm. + resp Fab.	

CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION

## L'ENTRETIEN DE DÉLÉGATION :

1. La nature de la mission, ses contraintes, sa durée.
2. Les pouvoirs délégués et leurs limites (contrat de fonctionnement).
3. Les résultats attendus et les moyens de les mesurer.
4. Les moyens mis à disposition.
5. Les informations dont disposera le délégataire.
6. Les embûches les plus courantes, les risques encourus, les parades appropriées.
7. Les informations en retour dont le délégant a besoin.
8. Les personnes informées de la délégation.
9. La formation nécessaire pour mettre en place la délégation.
10. Le plan de mise en place progressive, ses étapes, ses points de contrôle, sa validation.