

Bernard DIRIDOLLOU

MANAGER SON ÉQUIPE AU QUOTIDIEN

Quatrième édition

© Groupe Eyrolles, 1995, 2000, 2005, 2007
ISBN : 978-2-212-53905-9

EYROLLES

Éditions d'Organisation

1



Clarifier les règles du jeu et définir les fonctions

1 - Clarifier les règles du jeu

L'esprit français n'apprécie guère les règles. Il préfère les situations un peu floues qui permettent à chacun d'agir à sa guise et d'éviter autant que faire se peut le contrôle de la hiérarchie.

En même temps, et de façon un peu paradoxale, son attachement à l'égalitarisme l'amène selon les situations à revendiquer une certaine équité de traitement.

Cependant celle-ci n'est possible, atteignable, qu'à condition qu'il existe dans l'entreprise des règles du jeu claires et explicites qui serviront de base pour gérer les différends.

1.1 – Qu'est-ce qu'une « règle du jeu » ?

Nombre d'entreprises fonctionnent sans avoir jamais défini, pour leurs salariés, les valeurs fondatrices, ni les comportements indispensables pour la réussite et l'efficacité. En voici deux exemples :

Un agent de maîtrise se plaint d'un de ses employés :

- « Je ne comprends pas, il évite au maximum les responsabilités et fuit les situations où il pourrait être amené à prendre des initiatives. C'est étonnant car c'est un bon professionnel. »

Un cadre décrivant son service :

- « Je dirige un service de 13 personnes, structuré de la façon suivante : 6 cadres, un agent de maîtrise, 5 employés et une secrétaire, chaque cadre est responsable et autonome. Cependant, je suis confronté à la difficulté suivante :

Les uns hésitent, n'osent pas prendre de responsabilités et cherchent sans cesse à vérifier qu'ils sont sur la bonne voie, qu'ils ont droit de faire telle ou telle chose. Les autres à l'inverse outrepassent les limites de leurs prérogatives et tiennent des discours, ou prennent des décisions qu'il est parfois difficile de rattraper ! En fait chacun situe la barre de son autonomie en fonction de ses compétences et de sa motivation. »

Ces deux exemples illustrent un état de fait fréquent dans l'entreprise : « **l'absence de règles du jeu** ».

Définir les règles du jeu de son unité, de son service, c'est donner à chacun de vos collaborateurs des repères, des

impératifs et des priorités. C'est préciser les critères de la réussite individuelle et collective.

Jouer au football nécessite de connaître les règles du jeu :

- qu'est-ce qu'une touche ?
- quand y a-t-il hors-jeu ?
- quels sont les comportements proscrits dans la surface de réparation sous peine de carton rouge ou de penalty ?

De même, définir les règles du jeu au sein d'une entreprise ou d'un service, c'est répondre aux questions que se pose tout collaborateur :

- est-ce que cela se fait ?
- qu'attend-on de moi dans pareil cas ?
- comment fait-on pour demander... ?
- jusqu'où puis-je aller ?
- pour cela dois-je en référer à... ?
- quelles sont les habitudes en ce qui concerne... ?
- quels sont les comportements attendus, tolérés, défendus ?

Expliciter les règles du jeu est par conséquent la première responsabilité que tout animateur d'équipe doit assumer.

1.2 – À quoi servent ces règles du jeu ?

Définir les règles du jeu, c'est permettre à chaque professionnel de l'entreprise de faire le point, de se situer au sein de son service, de l'entreprise et de mettre en œuvre les comportements reconnus par l'organisation.

Expliciter les règles du jeu permet :

- de préciser les valeurs communes,

- de clarifier les objectifs du service et de les situer dans la perspective de l'entreprise,
- de développer une meilleure cohésion,
- de susciter l'implication de chacun et servir de référence en cas de désaccord ou de conflit.

1.3 – Les qualités d'une règle du jeu efficace

Une règle du jeu n'est efficace que si elle possède les six qualités suivantes :

1. Elle est exprimée clairement.

En effet, trop de managers se satisfont de règles du jeu implicites dont l'interprétation, par chacun, peut amener des comportements contradictoires.

2. Elle est applicable.

Il est préférable de ne pas avoir de règles du tout plutôt que des règles inapplicables.

3. Elle est utile.

Définir des règles du jeu n'est pas une fin en soi. Une règle n'est efficace que si elle apporte une aide pratique pour atteindre les objectifs fixés.

4. Elle est contractuelle.

C'est-à-dire qu'elle correspond à un engagement réciproque du responsable et du collaborateur.

5. Elle est protectrice.

Elle apporte aux deux parties (le manager et le professionnel) la sécurité dont ils ont besoin pour mener à bien leur mission.

6. *Elle est souple.*

Les situations de la vie professionnelle sont nombreuses et variées. Une règle rigide deviendrait très vite un frein à l'efficacité. Elle doit donc comporter un certain degré d'adaptation. Attention, cependant, souplesse ne signifie pas laxisme !

Votre mission première est donc claire.

Il s'agit pour vous de :

- définir les règles du jeu en vigueur dans l'entreprise,
- les faire connaître à tous,
- vérifier l'adhésion des membres de votre service à ces règles du jeu,
- les faire respecter en sanctionnant les hors-jeu. Un manager qui ne sanctionnerait pas les hors-jeu, reconnaîtrait implicitement que les règles du jeu sont nulles et non avenues.

Voici un exemple de règles du jeu définies par une équipe de cadres au cours d'un de nos séminaires :

- Pouvoir se dire des choses tout en respectant l'autre, à l'interne comme à l'externe.
- Les décisions d'intérêt collectif sont prises en commun à la majorité.
- Chaque membre de l'équipe de direction est solidaire des décisions prises.
- Chacun s'astreint à préparer les décisions.
- Chacun fait bénéficier le groupe de ses idées de progrès.
- Chaque participant, quel que soit son statut, s'engage à rendre compte :
 - des questions d'intérêt collectif,

- des informations événementielles.
- Chaque chef de groupe rend compte de son action au chef de service, au cours d'un entretien individuel mensuel.

Les règles du jeu définies, le cadre de cohérence est posé. Vous pouvez maintenant vous atteler à la définition des fonctions et missions de vos collaborateurs.

2 - Pourquoi définir les fonctions ?

Responsabilités diffuses, missions disparates, priorités non définies, objectifs implicites correspondent au spectre de nombreuses entreprises (PMI et PME essentiellement). Dès lors, des différends, voire des conflits apparaissent entre les fonctions. Les plus classiques opposent en général, la production au contrôle qualité, la production au commercial, le commercial au planning et ordonnancement...

Ces différends ne verraient sans doute pas le jour, si les missions, responsabilités et objectifs de chaque service et de chaque individu étaient mieux définis et explicités... C'est pourquoi, nous vous proposons de clarifier les intérêts et les enjeux de fonctions claires dans un service ainsi que la façon de procéder pour y parvenir.

2.1 – État des lieux selon les entreprises

Selon les entreprises, l'état des lieux en matière de définition des fonctions est très disparate. En voici quelques exemples :

- l'absence de définition des fonctions,

- la définition des fonctions existe, mais elle est obsolète,
- la définition des fonctions est rédigée sans la participation des intéressés,
- la définition des fonctions a été érigée en dogme, et est d'une telle rigidité que chacun l'utilise pour refuser tels ou tels types de travaux,
- la définition des fonctions a été rédigée sous forme de tâches à accomplir.

Selon la situation, les conséquences sont les suivantes :

- chacun fait ce qui lui semble bon sans s'occuper du reste ;
- le chevauchement de plusieurs fonctions amène des luttes de pouvoir intestines et des difficultés relationnelles plus ou moins importantes ;
- un même travail peut être fait plusieurs fois par des personnes différentes ;
- il devient difficile de savoir auprès de qui s'informer par rapport à tel ou tel problème ;
- chacun pense que la décision est du ressort de l'autre.

En un mot, l'organisation et l'efficacité du service ainsi que la qualité des relations en souffrent.

2.2 – Les intérêts et les enjeux d'une définition claire des fonctions dans un service

Définir les fonctions, c'est permettre à chacun de savoir qui fait quoi, comment, pourquoi et pour qui. C'est donner la possibilité à chacun de savoir « à quoi sert » le poste qu'il occupe dans l'entreprise, le service, et dans « quel sens orienter son action ».

La définition des fonctions sert également de base pour fixer les objectifs individuels des collaborateurs et leur évaluation (cf. chapitre 4).

L'efficacité de l'organisation, quelle que soit sa structure (pyramidale, horizontale, en réseaux), ainsi que la responsabilisation, et la motivation des acteurs en dépendent.

2.3 – Pourquoi décrire sa fonction ?

Cela permet de :

- clarifier le rôle et les responsabilités de chacun : qui doit faire quoi et pourquoi ? ;
- vérifier la cohérence des responsabilités au sein d'un service, d'une organisation ;
- optimiser l'efficacité de l'organisation ;
- connaître les compétences (savoir, savoir-faire, savoir être) nécessaires dans le poste (recrutement, formation, gestion prévisionnelle des compétences) ;
- évaluer le poids et l'importance de chaque poste.

Description des fonctions = outil de management et de communication pour clarifier les rôles, leur compréhension, leur intériorisation

3 – Comment définir les fonctions ?

Définir la fonction, c'est déterminer les principales responsabilités que la personne doit assumer. C'est décrire non pas les tâches à accomplir, mais les « missions » majeures à mettre en œuvre.

La distinction entre ces deux notions clés, tâches et responsabilités, est essentielle. En effet, décrire une fonction en termes de tâches réduit la prise d'initiative et nuit au développement de l'autonomie d'action dans le poste. De plus, une telle définition de la fonction peut devenir « un carcan protecteur » dont les individus refuseront de sortir. À une époque où la polyvalence devient un atout clé de l'entreprise, définir une fonction de la sorte irait à l'encontre des objectifs recherchés.

Une définition de la fonction efficace doit donc faire ressortir clairement ce qui est « **central, prioritaire et permanent** » dans le poste.

Définir le « cœur de la fonction » :

- permet de situer la fonction dans le service,
- met en exergue les buts majeurs,
- explicite les résultats attendus,
- fait ressortir, selon la situation, les contraintes de réalisation.

*3.1 – Les questions à poser pour rédiger
une définition claire de la fonction*

a) Quelle est la désignation de la fonction ?

*b) Situation de la fonction au sein de l'unité,
du service*

- Quelles sont les missions majeures de mon unité, de mon service ?
- Que manquerait-il, à l'entreprise, si mon service n'existait pas ?

c) Les articulations de la fonction

- Quels sont les liens hiérarchiques ?
- Quels sont les liens fonctionnels ?

d) Les priorités de la fonction

- Quelles sont les finalités, les raisons d'être de ma fonction ?
- Que manquerait-il à mon service si on supprimait ma fonction ?
- Qu'est-ce qui différencie ma fonction de celles de mes collaborateurs ?
- Quels sont les secteurs clés de résultats ?
- Sur quels critères majeurs est évaluée ma réussite ?

e) Mission spécifique

- Existe-t-il une mission spécifique liée à la personne ? liée aux circonstances ?

Cette réflexion permet de faire sortir les « priorités » de la fonction.

Une « priorité » est avant tout un **résultat important et permanent**, conséquence de l'action d'un individu.

Elle est formulée à l'aide d'un verbe d'action.

Exemple : **assurer – engager – prévoir – faire respecter...** si la responsabilité est totale ; **contribuer à – participer à – proposer** si la responsabilité est partagée.

Une telle approche permet à la personne :

- de bien différencier les « priorités » de son service et celles de sa fonction,

- de préciser les services attendus par les clients internes ou externes.

Enfin rechercher les « facteurs clés de succès » dans la fonction permet de faire émerger les actions prioritaires à entreprendre ainsi que les services nécessaires, de la part des « fournisseurs » du poste, pour le remplir convenablement.

Responsables de la mise en œuvre de changements organisationnels ou structurels dans vos services, les managers que vous êtes procèdent de différentes façons :

- les uns pensant éviter les difficultés, prennent seuls les décisions et mettent ensuite leurs collaborateurs devant le fait accompli ;
- les autres, cherchant à ménager les susceptibilités, consultent pour avis leurs collaborateurs puis décident des nouvelles structures et fonctions ;
- les derniers, enfin, utilisent la méthode du passage en force !

Or, sauf à vouloir démotiver pour un temps certain ses collaborateurs, une nouvelle organisation, une nouvelle structure ne s'impose pas. Les salariés d'une entreprise, les collaborateurs d'un service ne sont pas des pions qu'on déplace sur un échiquier, d'une case à l'autre, d'une fonction à l'autre, sans prendre en compte avis et suggestions. L'efficacité d'un changement structurel, organisationnel dépend pour une large part de l'implication des personnes concernées dans sa mise en œuvre. Il en est de même pour les définitions de fonctions !

C'est pourquoi, après avoir donné à vos collaborateurs les outils et méthodes (*cf.* plus haut) pour rédiger une

définition de fonctions, vous leur demanderez de réfléchir à leur nouvelle fonction (cf. figure 1.1.). Ce travail de préparation réciproque (fait par vous-même et vos collaborateurs) fera ensuite l'objet d'un entretien qui permettra de finaliser la nouvelle fonction (cf. figure 3.3).

Ensemble :

- vous confronterez vos points de vue sur les nouvelles missions ;
- vous vérifierez le niveau de responsabilités de chacun de vos collaborateurs ;
- vous identifierez les désaccords possibles et négocierez des solutions acceptables ;
- vous proposerez des formulations adaptées.

Grâce à cet échange :

- la stratégie définie par l'entreprise sera mieux comprise,
- les nouvelles fonctions des uns et des autres ne seront plus vécues comme des figures imposées mais bien plus comme une opportunité nouvelle au service d'une stratégie connue,
- le sens à donner aux actions s'imposera de lui-même,
- les objectifs liés aux responsabilités clés seront plus aisés à définir.

Cet entretien permet de réduire l'écart de communication entre la fonction confiée par le responsable (souvent de façon informelle et implicite) et la fonction perçue par le collaborateur. Il est l'occasion d'un ajustement réciproque ainsi que l'outil de base d'un management contractuel.

3.2 – Préparation

La formation du collaborateur à la rédaction de la description de sa fonction est faite par le N + 1 ou une personne adéquate.

Les premiers énoncés de la description sont réalisés par le collaborateur sur le document (figure 1.1.).

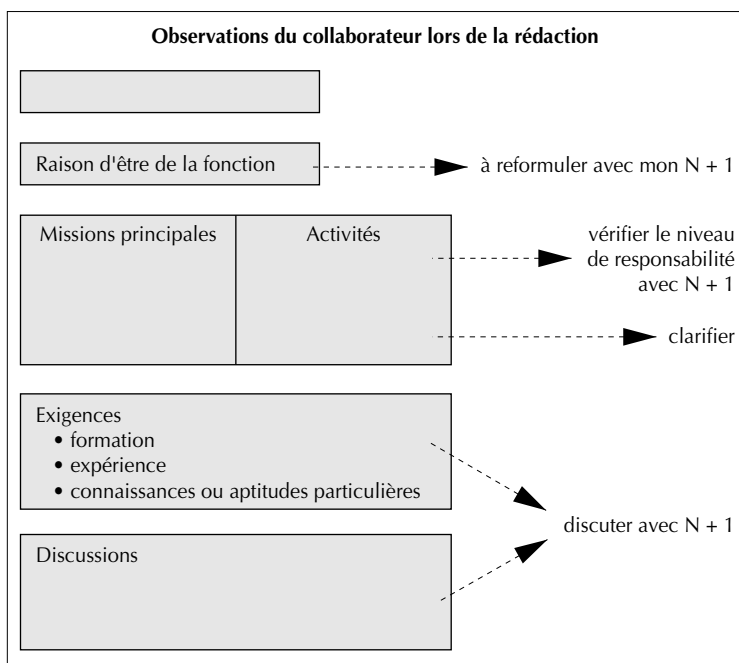


Figure 1.1. Observations du collaborateur lors de la rédaction de sa description de fonction.

Ce premier document est étudié par le N + 1 avant l'entretien.

3.3 – *L'entretien proprement dit*

a) *Accueillir le collaborateur*

- le remercier du travail fourni,
- le mettre à l'aise.

b) *Structurer l'entretien*

- Objectif : se mettre d'accord sur la description de la fonction et la finaliser (figure 1.2. page 34)
- Règles du jeu : temps 1 h 30 environ
Écoute réciproque
- Démarche à suivre :
 - pointer les points d'accord,
 - identifier les points de désaccord, les discuter, négocier,
 - améliorer la formulation si nécessaire.

c) *Communiquer avec efficacité*

- Les dix commandements de l'écoute compréhensive :
 - 1/ Laissez parler votre collaborateur.
 - 2/ Montrez lui qu'il est libre de s'exprimer.
 - 3/ Montrez que vous voulez écouter (ne faites pas autre chose en même temps).
 - 4/ Évitez toute distraction.
 - 5/ Mettez-vous à la place de l'autre pour comprendre son point de vue.
 - 6/ Soyez patient.
 - 7/ Restez calme.
 - 8/ Ne faites pas de critique (cela entraîne des comportements de défense).
 - 9/ Posez des questions.
 - 10/ Soyez toujours attentif à l'autre.

– Savoir négocier :

1/ Analysez la divergence des points de vue.

2/ Trouvez toutes les formulations possibles qui pourraient convenir, sélectionnez-en deux ou trois adéquates.

3/ Laissez choisir en dernier ressort le collaborateur.

Après vous avoir donné les points clés de la mise en œuvre des définitions de fonctions, il nous semble important de resituer cette démarche dans le contexte plus global qui est celui de l'entreprise au sein d'un marché concurrentiel.

En effet, définir les missions de chacun au sein d'un service simplement pour définir des missions n'a qu'un intérêt limité. Celles-ci ne prennent sens réellement que par rapport à la finalité première de l'entreprise ; à savoir satisfaire les clients (internes ou externes) et répondre à leurs besoins.

Ainsi, si nous prenons l'exemple d'un atelier de production, définir les missions du directeur de production, du chef d'atelier puis des chefs d'équipes, les unes par rapport aux autres, est certes important, mais ne correspond pas, du moins à notre avis, aux besoins nécessaires à toute entreprise vis-à-vis de ses clients.

Définir les missions des uns et des autres, en utilisant un raisonnement et une démarche centrés sur l'organisation interne, permet certes de résoudre quelques difficultés d'organisation, de relations internes, mais évite de se confronter aux véritables enjeux et permet par là même de faire toujours plus de la même chose (c'est-à-dire ne rien changer vraiment).

Principales missions	Activités
Assurer le secrétariat du service	<ul style="list-style-type: none"> – en rédigeant les lettres standard – en assurant la frappe du courrier – en préparant les dossiers – en préparant les déplacements des collaborateurs du service – en réalisant le classement des dossiers du service
Assurer les communications du service	<ul style="list-style-type: none"> – en recevant les messages internes ou externes – en les faisant parvenir à leur destinataire – en se tenant informé des activités du service et de ses collaborateurs
Organiser les réunions du service	<ul style="list-style-type: none"> – en faisant les convocations – en préparant les dossiers – en veillant à la logistique des réunions – en rédigeant les comptes rendus
Participer à l'organisation du service	<ul style="list-style-type: none"> – en tenant à jour les plannings des collaborateurs – en proposant des actions d'amélioration
Contribuer au développement de l'image du service à l'intérieur et à l'extérieur	<ul style="list-style-type: none"> – en veillant à l'accueil dans le service – en renseignant toute demande faite au service – en veillant à la qualité des documents émis par le service

Figure 1.2. Exemple d'une fiche de description de fonction :
une secrétaire

C'est en partant des besoins du client (qualité, délais, coûts, durée de vie du produit, du service...) qu'il faut raisonner. Dès lors, la vision du rôle et des responsabilités de chacun peut prendre sa dimension réelle ; le processus de décision, voire de production et d'organisation, peut être remis en cause par rapport à la finalité réelle : le client.

Des définitions de fonctions, basées sur un raisonnement et une approche centrés sur les clients, amènent le plus souvent les **changements majeurs nécessaires** en termes

d'organisation, de pouvoirs, de relations, de capacités de prises de décision au plus près de l'action ; et permettent ainsi à l'entreprise de développer ce qui lui fait le plus cruellement défaut : l'innovation, la réactivité, la flexibilité.

Voilà les véritables enjeux des définitions de missions centrées sur le client.

Accepter **de partager le pouvoir** en est le fondement. La pérennité et le développement de l'entreprise en sont les résultats !