



Je définis des organisations claires et sans équivoque

Au fil des années, nous avons pu constater les souffrances qui se créent lorsque les responsabilités sont floues, lorsque les managers reviennent en permanence sur leurs décisions, donnent des informations à certains collaborateurs et pas à d'autres, soufflent le chaud et le froid... Que d'incompréhensions, que de mal-être, que de conflits auxquels il faut remédier !

» Les périmètres d'action

Les difficultés au sein des entreprises résident souvent dans un fonctionnement trop « siloté » : le département A ne sait pas ce que fait le département B, et même à l'intérieur du département A, on ne sait pas très bien ce que fait son collègue. L'idée est de rendre très lisibles et compréhensibles les intitulés de fonction et les missions qu'ils recouvrent.

Il en découle que ne peuvent coexister des fonctions dont les intitulés sont tellement proches que l'on a tendance à croire que les missions se superposent. La réalité est que dans ce cas, les périmètres de responsabilités et les territoires d'actions sont effectivement souvent similaires.

Quand les territoires de chacun sont flous, les jeux d'influence et les guerres politiques commencent à se développer entre les

individus et provoquent de fortes tensions dans l'environnement de travail. Penser que des collaborateurs peuvent s'entendre d'eux-mêmes sur un territoire d'action relève de la gageure. Même si les acteurs se connaissent depuis longtemps, les tensions s'avivent pour déboucher sur des conflits potentiels, car les mécanismes de préservation de territoire s'activent, et chacun a tendance à voir en l'autre un adversaire potentiel. La culture de bienveillance s'en trouve balayée. Valéry Giscard d'Estaing affirmait qu'« aucune société ne peut vivre sans un idéal qui l'inspire ni une connaissance claire des principes qui guident son organisation »¹. De la même manière, aucune entreprise ne peut bien fonctionner sans clarté dans son organisation. Dans ce contexte, clarifier les responsabilités permet à terme de diminuer les frottements et ainsi les conflits.

Ceci constitue le préalable pour permettre aux acteurs de coopérer. Dans le cas contraire,

1. Valéry Giscard d'Estaing, *Démocratie française*, Fayard, 1976.

la nature ayant horreur du vide, des stratégies individualistes s'instaurent, et mettent à mal les valeurs d'entraide et les bénéfices des actions collectives prônées par le management. Les collaborateurs en viennent alors à observer un profond décalage entre les messages portés au plus haut niveau et ce qu'ils vivent au quotidien. Comment collaborer dans un contexte où chacun tente de mettre des bâtons dans les roues de ses collègues pour récupérer leurs projets ?

» La notion d'imputabilité

Établir la clarté des territoires nécessite du courage et un travail de précision. Du courage parce qu'il faut revisiter les rôles et dépasser les habitudes. De la précision parce que la réussite réside dans l'analyse fine des périmètres de responsabilité et des relations entre le responsable d'une équipe et ses membres, ainsi que des interactions entre l'équipe et les autres parties prenantes de l'entreprise concernées par le sujet.

Concernant l'organisation de chaque équipe, la notion d'« imputabilité » au sens où l'emploie Ricoeur¹ nous est chère. Elle signifie permettre à chacun de « rendre compte » et d'être véritablement garant de son action. Nous pensons que cette philosophie de l'imputabilité doit guider les principes de structuration de chaque organisation.

Dans ce contexte se pose la question des niveaux hiérarchiques. Comment faire en sorte que les échelons à la base de l'organisation puissent avoir un impact et faire entendre leur voix ? Comment les managers peuvent-ils bien calibrer les rôles de façon à faciliter les collaborations entre les équipiers ?

Comment faire ?

Éviter les recouvrements de périmètre

Le manager doit réfléchir à l'organisation de ses équipes en construisant stratégiquement le rôle de chacun et la manière dont il s'articule avec celui des autres membres. Trop souvent, ce travail est bâclé et plus de temps est passé à formaliser des fiches de missions pour leur donner de la consistance, qu'à en dessiner le contour précis et ajusté.

Le manager doit rendre lisible et compréhensible le « qui fait quoi ».

Il est intéressant de procéder en ouvrant le dialogue avec chaque collaborateur pour définir les périmètres d'intervention de chacun dans une cohérence d'ensemble. Cette étape est souvent passée à la trappe alors qu'elle est essentielle : elle nécessite de se confronter à la vision de l'autre et potentiellement de comprendre les frictions existantes.

1. Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance*, Gallimard, coll. « Folio Essais », 2005.

Analyser et coconstruire une organisation claire

Lorsqu'un manager prend la direction d'une équipe dans une organisation déjà définie, il doit tout d'abord réaliser un diagnostic, et comprendre la situation en détail en analysant clairement les interactions entre les individus, les rôles et les missions de chacun. Les situations dans lesquelles les collaborateurs doivent coopérer et échanger de l'information nécessitent une attention particulière. Il en va de même pour les tensions et les rancœurs, parfois violentes, qui se sont cristallisées entre les individus. Le manager doit garder à l'esprit que ces rancœurs sont moins le fait de traits de caractère incompatibles que de territoires d'action qui n'ont pas été suffisamment éclaircis : même zone de responsabilité, objectifs antagonistes, etc.

Une fois cet état des lieux réalisé, le manager a intérêt à coconstruire collectivement avec ses équipes une structure simplifiée : organigrammes clarifiés, titres de fonctions lisibles,

procédures et modes de décision optimisés... Il aura alors pour rôle de réguler la parole entre ses collaborateurs, afin de s'assurer que chacun puisse s'exprimer en confiance. Participer activement à la révision de l'organisation permettra à chacun d'identifier facilement son rôle au sein de l'équipe et les missions qui lui incombent, et donc de fluidifier les modes de fonctionnement dans l'équipe.

Prendre en compte toutes les parties prenantes

Une équipe ne fonctionne que rarement en autarcie dans une organisation. Même si celle-ci est très « silotée », les interactions avec les fonctions support sont quasi quotidiennes (ressources humaines, achats, contrôle de gestion...) et parfois sources de tensions. En outre, les projets transverses se développant, il n'est pas rare que des groupes de travail temporaires soient formés autour d'un projet, intégrant des membres d'équipes variées, venant parfois d'autres entités,



départements ou directions, aux habitudes et fonctionnements souvent différents.

Si un manager souhaite réduire les tensions vécues au quotidien par ses collaborateurs, fluidifier les modes de fonctionnement et les relations entre eux constitue bien une première étape, mais il a tout intérêt à ne pas restreindre sa démarche à la seule sphère de son équipe. Il peut aller plus loin en entamant des discussions avec les différentes parties prenantes avec lesquelles ses collaborateurs sont en interaction. Souvent, la raison de ces tensions sera une fois encore une mauvaise définition des rôles et responsabilités des membres des groupes de travail. Clarifier le « qui fait quoi » et les processus de validation et de prise de décision aidera chacun à savoir quelle est sa place.

Nommer clairement des responsables

Le lancement d'un projet, avec la constitution d'un groupe de travail, est un moment clé pour structurer des modes de fonctionnement

clairs pour tous. Nous verrons dans la fiche 5 que plusieurs bonnes pratiques permettent d'en assurer un fonctionnement efficace. Afin d'éviter toute confusion des rôles pour ce qui est de la gouvernance du projet, la première mission du manager est de placer à sa tête une personne qui en sera officiellement responsable. Nommer un responsable, c'est montrer sa confiance dans l'un de ses collaborateurs pour mener le projet à bien en autonomie. Il est important de définir clairement dans quels cas la personne responsable devra rendre des comptes ou demander une validation à son manager. Sans cela, ce dernier ne pourra s'attendre à ce que le responsable assume seul les succès et les difficultés rencontrés.

Toutefois, l'objectif ici n'est pas pour le manager de se défaire de ses propres responsabilités; donner du pouvoir à un collaborateur ne le libère pas de son rôle d'encadrement et d'appui à ceux dans ses équipes qui le nécessitent. Il se doit donc de rester en



soutien et conseil aux personnes en charge, afin de les épauler dans leur tâche si elles en ressentent le besoin.

Faire challenger son organisation

Il est toujours intéressant de solliciter le point de vue d'un tiers lorsque l'on souhaite prendre du recul sur le fonctionnement de son organisation. Un manager qui se lance dans cette démarche de révision peut ainsi présenter son organisation et ses processus

actuels et/ou ceux auxquels il a abouti à des collègues extérieurs à son équipe. La discussion visera à les faire réagir afin d'identifier les zones qui resteraient à clarifier.

Outre les bénéfices d'un regard extérieur, cette sollicitation sera l'occasion pour les collègues concernés d'échanger sur les bonnes pratiques que chacun a mises en place dans son équipe, afin de résoudre des problèmes probablement semblables d'une équipe à l'autre.

En résumé

- J'évite les recouvrements de périmètre.
- Je coconstruis une organisation claire.
- Je prends en compte toutes les parties prenantes.
- Je nomme clairement des responsables.
- Je fais challenger mon organisation.