

# Le mode coopératif actif dans la définition de fonction

## Etablir un espace de liberté dans une définition de fonction, c'est laisser plus de place aux talents, à la créativité et aux expertises.

Depuis le début du 19<sup>ème</sup> siècle, l'entreprise a cherché des solutions adaptées de gestion des individus. Se sont alors succédés trois grands courants de management. Le management par instruction, pour répondre à la faible compétence des personnes chargées de réaliser des tâches tout en maintenant la fiabilité des activités. Le management par objectifs (de compétences) qui a fait son apparition au milieu du siècle pour mieux mettre à profit les compétences plus élevées (lecture, écriture, études) et stimuler la responsabilité individuelle. Aujourd'hui, face à la complexité et l'accélération des cycles de changements ou de transformations, le management par le Sens (Valeurs, impacts, intuition).

Pour chaque période, une forme de description de fonction a vu le jour. La plus grande erreur, à notre sens, a été de passer d'une forme à l'autre sans effectuer le tri des éléments utiles pour s'adapter en capitalisant sur les acquis des versions précédentes. En effet nous observons que même au 21<sup>ème</sup> siècle, l'instruction reste utile, comme en particulier aujourd'hui le développement continu des compétences ainsi que le « pour quoi » on fait les choses. L'un sans l'autre présente, selon nous, une faiblesse pour favoriser les performances de toutes et tous.

### La définition de fonction simplifiée

La description de fonction de référence devrait donc répondre aux trois besoins cumulés : instructions, objectifs et Sens. Notre proposition de fonction « 3D » (trois dimensions) relève non seulement cette exigence, mais de plus, intègre un espace de parole pour que chaque individu puisse y intégrer ses talents, sa créativité ou/et ses expertises propres. Simplifiée comment ? En limitant le nombre d'informations pour se concentrer sur l'essentiel.

Le Sens, **la première dimension** d'orientation et de mobilisation. Définir en maximum trois phrases simples « les impacts que devrait générer la fonction ». Ces impacts attendus vont fournir une direction, une intention indispensable à l'anticipation et la prise de décisions futures.

La **deuxième dimension**, les réalisations (maximum 3). Pourquoi ne pas utiliser le mot « objectif » ? Parce que selon nous, il a été passablement corrompu par des intentions de performances (+10% par an... par défaut) très largement inefficace et à la source de frustrations, épuisements et désengagements divers. Dans le mot réalisation il y a la racine « réaliste », ce qui ne signifie pas forcément « facile », que les leaders motivés par la croissance de leurs équipes et de leurs résultats soient donc rassurés ! cette dimension créera de la valeur pour l'entreprise.

Les activités-clé composent **la troisième et dernière dimension**. Le défi est de sélectionner cinq activités clé de la fonction, sans en donner les détails ! L'intérêt est de se concentrer sur l'essentiel. Cette partie contribue à sécuriser l'organisation.

Jusque-là, observons qu'il n'a été tenu aucun compte de l'individu qui va s'approprier la fonction, mais que nous restons concentrés sur la fonction pour l'organisation. La lecture de

l'ensemble des fonctions donne une lecture de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise.

**Interruption de l'article si vous le souhaitez... à ajouter : « à suivre... la partie coopérative », et préciser « 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> partie » sur les articles correspondants**

### La partie coopérative

À partir de cet instant nous proposons de rendre la connexion fonction-individu dynamique et intuitive. Un des enjeux d'une fonction est qu'elle doit permettre de se l'approprier, comme individu. Ce sentiment, authentique, est un générateur majeur de reconnaissance, de motivations à agir et de développement continu spontané (ouvrage en préparation sur ce thème). Proposons donc à chaque titulaire de compléter les réalisations et activités clés par son point de vue.

**Capacités individuelles à anticiper.** Premiers liens intuitifs fournis par le-la titulaire de la fonction : les risques et les efforts spécifiques perçus par l'individu pour chaque réalisation. Ce questionnement et surtout la réponse vont faire émerger non seulement la compréhension de la réalisation mais ses propres aptitudes « réelles » à anticiper !

**Capitaliser sur les talents, la créativité et les expertises propres.** Second apport de chaque titulaire à sa fonction : les actions spécifiques qu'il pense devoir mener pour assurer chaque activité clés. Il s'agit d'inviter l'individu à formuler son propre processus (maximum cinq étapes). Emergeront alors ses aptitudes opérationnelles qui pourraient, cas échéant, représenter une future « meilleure pratique » à laquelle personne n'avait pensé ?

### Trucs et astuces :

°1 Formuler un impact (effet) : verbe infinitif – pour qui/quoi – dans quel périmètre d'influence. *Exemples pour une fonction « commerciale » : stimuler la remontée spontanée des informations des clients sur les concurrents ; favoriser l'échange des meilleures pratiques d'arguments à l'intérieur de l'équipe.*

°2 Formuler une réalisation : chiffre –sujet – participe passé – délai. *Exemples : 10 propositions de progrès sur les processus du service déposés à la Direction d'ici la fin du 3<sup>e</sup> trimestre. 400 nouveaux clients prospects qualifiés contacté d'ici le 20 décembre AAAA. 3 fournisseurs alternatifs disposant des capacités de livraisons prêts à collaborer pour la fin de l'année.*

3° Formuler une activité clé : substantif – adjectif – sujet – contexte particulier. Ces activités sont volontairement globales, simples. *Exemple : planification financière des coût fournitures du service. Gestion opérationnelle des ressources humaines du département. Formation continue des membres de l'équipe sur les nouveaux produits. Suivis mensuels des budgets validés du service.*

### **Quelques gains majeurs de cette proposition et gestion 3.0**

Identification pragmatique et immédiate des compétences/aptitudes des individus. Ciblage précis des besoins d'accompagnements ou soutiens. Renforcement de l'appropriation de sa fonction. Lutte naturelle contre les exigences visiblement irréalistes. Reconnaissance explicite des aptitudes de chacun·e. Responsabilisation saine.

Pour gérer tout ceci à large échelle ? c'est possible ! Il suffit de disposer de l'outil qui sait marier les dimensions rationnelles et intuitives d'une organisation, qui rend visible la contribution des actions aux Valeurs de l'entreprise et qui sait gérer la partie « individuelle » pour servir le collectif... L'émergence d'un nouveau métier RH pourrait bien voir le jour.

Article rédigé par CDO Consulting/Alain Mounir – 26.05.2017

/VOLUMES/SERVEUR\_CDO/2\_CLIENTS CDO xxxx/ 21 CLIENT ACTIFS/ A\_WEKA BRIGITT BERNHARD-POSTMA 7931/7931 ARTICLE MAL\_VER1\_AMO.DOCX

