

Autres livrets de la collection Les **BASIC** d'INSEP CONSULTING

- J.-L. Blondel, *Manager votre équipe*
- B. Sivan, *Conduire vos entretiens d'appréciation*
- D. Noyé, *Coacher vos collaborateurs*
- D. Noyé, *Réussir vos réunions*
- D. Noyé, *Manager les performances*
- T. des Lauriers, *Manager un projet*
- J.-L. Blondel, *Former et fidéliser un nouveau collaborateur*
- D. Noyé, *Réussir les changements difficiles*
- T. des Lauriers, *Réussir votre business plan*
- Y. de Kermadec, *Innover dans l'entreprise... c'est l'affaire de tous*

ISBN : 2-914006-27-6  
 ISSN : 02916770  
 © INSEP CONSULTING Éditions - 2003  
 18 bd Malesherbes - 75008 Paris  
 Imprimé en France - Dépôt légal Paris 2003

Le Code de la Propriété Intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle.

# Déléguer et responsabiliser

Didier Noyé, en collaboration avec François Chéreau

*Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING*

*Illustrations d'Etienne Appert*

INSEP CONSULTING  
Éditions

# Sommaire

<b>Pourquoi encourager la prise de responsabilité ?</b>	<b>4</b>
<b>1. Que signifie responsabiliser ?</b>	<b>5</b>
Responsabiliser : un terme mal choisi	6
L'empowerment	7
Pouvoir de décision et champ de responsabilité	8
Responsabilité pour les résultats individuels et collectifs	9
Orientation vers les résultats individuels ou collectifs	10
<b>2. Comment favoriser la prise de responsabilité ?</b>	<b>11</b>
Ce qui favorise la prise de responsabilité	12
Ce qui freine la prise de responsabilité	13
Clarifier les responsabilités	14
Créer la confiance	15
Développer le travail en équipe	16
Donner les moyens et les compétences	17
Veiller à la qualité de vie au travail	18
Accompagner les personnes	19
Développer l'autonomie	20

<b>3. Comment déléguer ?</b>	<b>21</b>
La délégation	22
La subsidiarité	23
Complémentarité entre délégation / subsidiarité	24
Les bonnes raisons de déléguer	25
Les mauvaises excuses pour ne pas déléguer	26
Comment déléguer	27
Recommandations	28
Une délégation adaptée au collaborateur	29
Conditions de réussite	30
Ce qui n'est pas délégable	31
Repérage de ce qui est délégable	32
À qui déléguer	33
Plan d'action	34
Jusqu'où déléguer	35
Précautions	36
<b>4. Comment développer une équipe responsable ?</b>	<b>37</b>
Qu'est qu'une équipe responsable ?	38
Quelques procédés pour donner du pouvoir à une équipe	39-40
Les obstacles qui peuvent empêcher de développer des équipes responsables	41
Un développement en plusieurs stades	42
Collection d'individus	43
Groupe solidaire	44
Équipe performante	45
Que faire au delà de l'équipe performante ?	46
Les pratiques de management pour ce développement	47
<b>Lectures complémentaires</b>	<b>48</b>

## Pourquoi encourager la prise de responsabilité ?

---

- Pour accélérer la prise de décision au plus près du terrain, au niveau qui possède les informations utiles et l'expérience nécessaire permettant de choisir les actions à engager.
- Pour mieux utiliser les ressources, les idées de chacun, pour libérer les capacités d'innovation.
- Parce que les personnes aspirent à plus de pouvoir et acceptent de moins en moins d'être de simples exécutants.
- Pour aider chacun à progresser, à renforcer ses compétences et son employabilité.
- Pour motiver les personnes, les équipes, et avoir des collaborateurs impliqués qui prennent en charge l'obtention du résultat.
- Pour optimiser et simplifier l'organisation dans sa structure.

*Bref, afin d'obtenir une organisation performante, réactive et épanouissante pour les personnes qui y travaillent.*

## 1. Que signifie responsabiliser ?



Le responsable : celui qui doit remplir un engagement, celui qui est chargé de prendre les décisions et qui répond de ses actes.

« *Responsabiliser quelqu'un* », l'expression n'est pas heureuse ; elle donne l'impression que l'on va intervenir de l'extérieur pour responsabiliser quelqu'un qui, *a priori*, serait peu responsable. La personne en question ne va pas nécessairement voir d'un œil favorable que l'on cherche à la *responsabiliser*. Elle peut voir venir cela comme un fardeau supplémentaire que l'on se propose de mettre sur ses épaules. D'autant plus qu'un des sens du mot responsabilité a une dimension juridique : *obligation de réparer le dommage que l'on a causé par sa faute* !

En fait, on ne responsabilise pas quelqu'un, on crée un contexte dans lequel une personne peut et veut\* prendre des responsabilités.

\*Remarque : tout le monde n'est pas demandeur de prendre plus de responsabilités.

Il est intéressant de considérer le sens de ce terme anglo-saxon d'*empowerment* car il est mal traduit par le mot « *responsabilisation* ».

Empowerment, littéralement : « *donner du pouvoir* », favoriser une montée en puissance. L'empowerment vise à libérer les énergies et les initiatives, à donner des moyens et des marges de manœuvre pour que chacun exerce des responsabilités et utilise ses ressources personnelles.

Les présupposés de l'*empowerment* sont les suivants\* :

- Une conviction : on peut s'attendre à ce que les collaborateurs mobilisent au maximum leurs compétences et ils peuvent le faire avec un minimum de supervision par le management.
- La confiance est une notion centrale : faire confiance aux personnes en considérant qu'elles vont assumer leurs responsabilités.
- Le travail en équipe est le fondement d'une organisation qui favorise l'*empowerment* ; en effet, dans une organisation responsable, les problèmes sont plus facilement résolus par des groupes que par des individus, les défis sont relevés par des personnes qui ont un but commun et qui s'entraident pour l'atteindre.

\* D'après Handy C., *The Age of Unreason*, Business Book, London.

Pouvoir de décision : c'est le droit de décider que l'on a dans le cadre de sa fonction (par délégation de sa hiérarchie).

*Je donne un objectif à mon collaborateur.*

Champ de responsabilité : c'est le périmètre que l'on se reconnaît au niveau du résultat de son travail.

*Je prends en charge un problème que je constate et qui représente un risque pour le client.*

Certains ont une vision étroite de leur champ de responsabilité : *je suis responsable du périmètre de l'organisation où j'ai le pouvoir de décision.*

D'autres ont une vision plus large de leur responsabilité : *au-delà de ma zone de décision, je me sens responsable des relations où j'ai de l'influence, des domaines où j'ai un pouvoir d'initiative et des marges de manœuvre.*

Pour connaître le degré de responsabilité que se reconnaît une personne, un moyen est de lui demander quels sont les indicateurs de réussite qu'elle se donne pour mesurer sa contribution (indicateurs de résultats et indicateurs de processus). On peut aider une personne à avoir une représentation large de sa responsabilité en ayant avec elle une réflexion sur les indicateurs de réussite qu'elle peut se donner.

On peut avoir conscience d'être responsable de ses résultats individuels, liés à ses objectifs individuels.

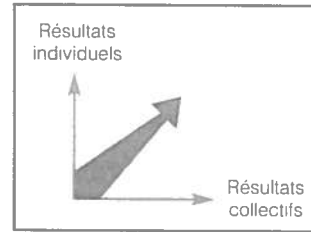
On peut aussi avoir conscience d'être coresponsable des résultats collectifs de l'équipe ou de l'entité à laquelle on appartient.

Cela induit des comportements différents. Celui qui est focalisé uniquement sur ses résultats personnels mobilise toute son énergie et celle des autres dans ce but. Celui qui se sent responsable des résultats collectifs apporte une contribution à une réussite commune par de la coopération, de l'entraide, le respect du travail des autres, la construction commune... C'est un type de contribution moins visible mais très utile, qui consiste à arranger les choses pour que tout se passe bien.

Il y a un bon équilibre à trouver entre les deux. Une organisation où chacun se focalise uniquement sur ses résultats individuels n'atteint pas l'optimum. La somme des performances individuelles ne fait pas la performance collective. La performance globale n'est rendue possible que par un haut niveau de coopération et de travail d'équipe où l'on marque des points tous ensemble.

Favoriser la prise de responsabilité, c'est inciter la personne à avoir une double contribution : à la fois être orientée vers ses résultats individuels et vers les résultats collectifs.

Une double orientation



Se sentir responsable de ses résultats individuels et/ou coresponsable des résultats collectifs dépend de plusieurs facteurs : *histoire et tempérament personnel, culture d'entreprise, système d'objectifs individuels et collectifs, modalités de rémunérations individuelles et collectives, système de mesure des résultats, vie des équipes, communication des managers sur les réussites...* Ces différents facteurs influencent l'identité au travail de chacun.

Dans votre établissement, quel type de responsabilité est principalement encouragé ? La performance individuelle ou bien la contribution à une réussite collective ?

Faut-il apporter une inflexion dans un sens ou dans un autre ? Si oui, en jouant sur quels leviers ?

## 2. Comment favoriser la prise de responsabilité ?





Voici quelques facteurs qui favorisent la prise de responsabilité.

Est-ce là une caractéristique de votre établissement ?

Le personnel répondrait-il de façon positive si on l'interrogeait sur ces différents points ?

- Nous sommes responsables du résultat.
- On sait où l'on va ; les objectifs sont clairs.
- Nous voyons à quoi sert ce que nous faisons.
- Nous pouvons mesurer les performances de notre travail.
- Nous avons notre mot à dire sur la façon de faire le travail ; on nous écoute.
- Nous avons la possibilité de communiquer directement avec les personnes pour régler les problèmes.
- Il y a un réel travail en équipe ; on se donne des coups de mains quand c'est nécessaire.
- On sait à qui demander de l'aide quand on en a besoin.
- On sent qu'on nous fait confiance.
- Quand nous obtenons un bon résultat, c'est reconnu par la hiérarchie et la direction.
- Nous avons envie d'être reconnus comme étant une très bonne équipe.

Voici un climat et des conditions de travail qui freinent la prise de responsabilité.

Pensez-vous qu'une partie du personnel se reconnaît dans ces affirmations ? Si oui, pourquoi ?



- Notre travail est sans intérêt.
- On ne sait même pas si ce qui est fait est bien ou non.
- On ne nous demande pas notre avis pour les choix.
- On doit surtout obéir aux ordres.
- Nos efforts ne sont pas reconnus.
- On nous traite comme des pions.
- Je ne sais pas vraiment ce qui se passe ; on n'est pas informé.
- En cas de difficulté, on n'est pas aidé.
- On ne nous fait pas confiance.
- On n'a pas vraiment le temps de résoudre les problèmes.
- Quand il y a un problème sérieux, c'est le chef ou un spécialiste qui le traite ; on n'est pas associé.

Pour prendre des responsabilités, il faut définir très clairement la mission, les objectifs, les critères d'appréciation de ces résultats.

Il s'agit d'être clair, non pas en multipliant les instructions détaillées et l'utilisation des moyens, mais en précisant le résultat attendu. Le contrat porte sur le résultat sur lequel on s'engage.

Il est donc essentiel qu'une personne ait une vision claire de ce que l'on attend d'elle et de la façon dont elle peut contribuer à la réussite collective.

La visibilité sur les résultats est une condition de la responsabilisation ; il faut disposer, de façon commode, d'informations précises et rapides sur le résultat du travail effectué.

Je vais prendre des responsabilités si ...

- J'ai confiance en moi, j'ai de bonnes chances de réussir, je m'estime capable de le faire...
- On me fait confiance, on suppose que je vais être capable de le faire.
- Je suis dans un environnement favorable et je peux prendre des risques car le droit à l'erreur existe.
- Je leur fais confiance, ils tiennent parole. Ils font ce qu'ils disent ...

Le respect de soi et le respect de l'autre sont le fondement de cette confiance qui se gagne progressivement.

La confiance :

*Il l'a dit - c'est comme si  
c'était fait !*



Le travail en équipe peut être l'occasion de se mobiliser collectivement pour un résultat.

L'équipe peut être un lieu où se crée la confiance, où se développent l'entraide, la solidarité, le partage de l'expérience.

Elle peut permettre une réflexion collective pour développer l'intelligence des situations, pour poser et résoudre certains problèmes.

Mais ne rêvons pas, un groupe de personnes ne fait pas automatiquement une équipe responsable. Il faut pour cela prendre le temps de créer et de développer l'équipe.\*



\*Cf. chapitre 4 *Comment développer une équipe responsable ?* p. 37 et aussi dans cette collection le livret *BASIC Manager une équipe*, de J.-L. Blondel.

Pour exercer des responsabilités, encore faut-il avoir les moyens d'agir

Ces moyens sont des équipements, des ressources financières et techniques, des méthodes nécessaires pour réaliser le travail.

Ce sont aussi des compétences à renforcer ou à acquérir pour agir de façon autonome, sans être contrôlé de près. Très souvent, la prise de responsabilité se conjugue avec un développement des compétences nécessaires pour réussir.

Les compétences à cultiver peuvent être des compétences métier (domaine technique), ou des compétences transversales (savoir-faire relationnel, maîtrise de logiciels, gestion de projet...), ou encore de compétences managériales...

Certes, en incitant à prendre des responsabilités, l'entreprise vise la performance : amélioration de la qualité, des délais, des coûts ; meilleure réactivité ... Mais l'approche doit être équilibrée, elle doit aussi apporter des bénéfices aux personnes comme à l'entreprise.

C'est pourquoi, dans le même temps, l'entreprise qui veut favoriser cette prise de responsabilité doit se définir des objectifs pour améliorer la vie au travail :

- Proposer un travail intéressant, donner du sens à l'action quotidienne.
- Utiliser au mieux les capacités de chacun.
- Veiller à l'ambiance de travail, fournir un environnement agréable.
- Assurer la sécurité et une bonne ergonomie du travail.
- Renforcer l'employabilité de chacun (ce qui ne signifie pas un emploi à vie au même endroit).

La prise de responsabilité ne se développe pas en mettant plus de pression, plus de stress, plus de précarité et d'insécurité... Bien au contraire.



Le soutien apporté doit être à la hauteur des défis que l'on doit relever. La mauvaise formule consiste à combiner : *objectif très élevé* *absence d'accompagnement* (cela existe !).

Accompagner une personne cela signifie :

- Faire le point avec elle périodiquement, l'écouter, la questionner, conseiller, l'aider à prendre du recul.
- Apporter la formation nécessaire.
- L'encourager, la stimuler en proposant des objectifs ambitieux mais accessibles.
- Lui donner une information en retour sur ses résultats, sur le progrès et les difficultés constatées.
- Rester disponible pour apporter un appui si elle le demande.
- Jouer un rôle de coach pour développer son autonomie et l'aider à construire elle-même ses propres solutions.\*

*Apporter un appui sans ôter les responsabilités*

\* Cf. également dans cette collection BASIC : D. Noyé, *Coacher vos collaborateurs*.

L'autonomie se comprend de deux façons :

- L'autonomie professionnelle : être motivé et être compétent pour réaliser un travail.\*
- L'autonomie psychologique : dans la relation avec une autre personne, ne pas être dépendant (suiviste inconditionnel), ne pas être contre-dépendant (c'est-à-dire en opposition systématique), ne pas être indépendant (celui qui veut couper les ponts) ; l'autonomie c'est l'interdépendance, c'est-à-dire la capacité à construire soi-même ses propres solutions tout en restant relié aux autres, en sachant quand se faire aider et par qui.

Le manager qui assure le rôle de coach s'attache à développer l'autonomie de son collaborateur.

\*C'est l'approche du management situationnel développée dans l'ouvrage de Dominique Tissier (Cf. bibliographie).

### 3. Comment déléguer ?



Déléguer, c'est confier à une personne (à un groupe) en qui l'on a confiance la réalisation d'objectifs en lui donnant le pouvoir d'agir.



Le manager laisse, pour une période de temps, une autonomie réelle quant aux moyens et aux méthodes pour atteindre le résultat, à l'intérieur d'un cadre défini et contractuel, tout en conservant la responsabilité du résultat final.

Déléguer, c'est accepter qu'un autre prenne une décision différente de celle que l'on aurait prise. Le manager s'interdit d'intervenir en cours de délégation en dehors des points de contrôle prévus.

La notion de subsidiarité est différente de celle de délégation.

Appliquer le principe de subsidiarité, c'est dire que les décisions doivent être prises au niveau local en premier lieu, sauf pour certaines décisions bien identifiées qui doivent être prises au niveau supérieur ou au niveau central.

C'est donc un mouvement inverse de celui de la délégation : pour déléguer, le délégant qui détient les pouvoirs, transfère au délégataire le pouvoir de décider de certains choix bien identifiés ; avec la subsidiarité, on considère *a priori* que le niveau local a le pouvoir de décider de tout, à l'exception de ce qui relève du niveau supérieur que l'on précise.

Intérêt du principe de subsidiarité : favoriser et légitimer l'initiative, la prise de responsabilité, les réactions rapides, les décisions par ceux qui connaissent les situations. C'est indispensable dans un contexte où l'on ne peut pas tout prévoir.

En fait les deux logiques peuvent se conjuguer dans l'entreprise.

Le contrat de délégation donne un cadre de cohérence, clarifie ce qu'il y a à faire. De plus, l'entreprise a tout intérêt à expliciter ce qui est non-négociable. Sont non-négociables certains objectifs, l'application de certaines règles et de certains principes.

Mais par essence, tous les contrats sont incomplets et il est normal d'être confronté à des situations nouvelles, imprévues, pour lesquelles il faut décider rapidement. En dehors du cadre de délégation formellement prévu, le principe de subsidiarité légitime la prise de décision locale par celui qui est « *sur le terrain* » au plus près de l'événement - dans le respect de la politique et des procédures de l'entreprise.

Ce principe de subsidiarité, inventé par l'Église catholique, a été remis au goût du jour avec la création de l'Europe. En Europe, à l'origine, la première légitimité est celle de l'état ; l'Union Européenne n'intervient que pour ce qui ne peut pas être décidé au niveau d'un état. La subsidiarité est une bonne source d'inspiration pour les entreprises, à condition de garder à l'esprit que la situation de départ, dans un contexte très hiérarchique, est l'inverse de la situation européenne où la légitimité est d'abord dans chaque état qui la compose.

- C'est formateur et motivant si c'est fait dans de bonnes conditions.
- Les décisions sont plus rapides et l'organisation est plus réactive.
- Les décisions sont prises au niveau où l'on est bien placé pour les prendre car on dispose des informations nécessaires.
- Le management peut consacrer plus de temps à préparer l'avenir.

Quelques motifs avouables...



Différentes étapes pour déléguer :

- Annoncer l'acte de délégation en expliquant sa raison d'être.
- Définir les objectifs de la délégation de la manière la plus participative possible.
- Préparer le délégataire à son nouveau rôle. Expliquer ce qui est attendu.
- Préciser les règles du jeu, le pouvoir de décision qui est transféré.
- Convenir des moyens nécessaires et de l'aide que peut fournir le manager.
- Définir les modalités de suivi et la façon de rendre compte.
- Préciser les critères d'appréciation qui permettront d'apprécier les résultats.

- Rencontrer l'intéressé. Rechercher l'accord, une délégation ne s'impose pas\*.
- Clarifier qui fait quoi ; éviter l'ambiguïté des rôles ; informer les tiers.
- Ne pas chercher à tout prévoir, à tout codifier ; la personne doit pouvoir exercer son autonomie.
- Vérifier que la délégation implique l'atteinte d'un objectif. Confier des tâches mineures ou désagréables n'est pas déléguer !
- Vérifier que l'activité confiée motive le collaborateur et va permettre de développer son savoir-faire.
- Prévoir un dispositif d'alerte en cas de difficulté.

\*Voir aussi dans cette collection Basic, *Conduire vos entretiens d'appréciation* de B. Sivan.



La délégation doit tenir compte du niveau d'autonomie du collaborateur, c'est-à-dire de sa compétence et de sa motivation.

La compétence comprend les capacités (qualités personnelles), les connaissances et les comportements. La compétence comprend une part acquise qui se fonde sur les expériences et les résultats antérieurs ; c'est aussi la compétence à acquérir en pariant sur le potentiel du collaborateur.

La motivation indique qu'il existe une énergie disponible chez le collaborateur pour s'investir dans la mission, l'objectif, l'activité confiés.

Une vraie délégation permet de faire progresser la compétence, en s'appuyant sur la motivation. Elle comporte toujours un élément de risque lié à l'appréciation du potentiel.

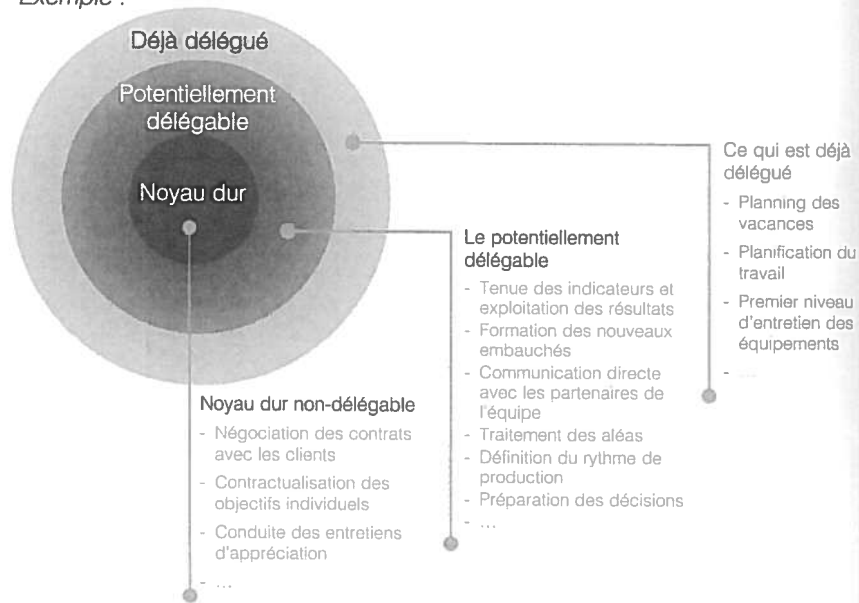
- L'objectif est clair ; le résultat visé est exprimé de façon explicite avec des critères de réussite.
- Les limites de la délégation et le niveau de décision sont précisés ainsi que les modalités pour rendre compte.
- Les moyens nécessaires sont identifiés (budget, matériel, temps, formation...).
- Le suivi est organisé avec des moments prévus pour faire le point.
- Le soutien du manager : on informe les personnes concernées de la délégation donnée ; s'il le faut, le manager soutient personnellement son collaborateur devant les collègues, la hiérarchie, les clients.
- L'adaptation de la délégation au collaborateur. La délégation est calibrée en tenant compte du niveau de compétence et de motivation du collaborateur (voir page 29).
- L'accompagnement effectif du manager. Il met en œuvre les entretiens de suivi et de contrôles prévus ; il apporte un appui à la demande et accompagne la progression.

- La responsabilité : elle se partage mais ne se délègue pas ; le manager reste responsable.
- La totalité de ses pouvoirs.
- Le management de l'équipe que l'on a directement en charge. La répartition des missions individuelles de l'équipe.
- L'orientation de la carrière des personnes.
- Les tâches disciplinaires ou désagréables.
- La répartition des ressources.
- Les décisions qui engagent le moyen et long terme.
- Les relations-clés avec l'extérieur.
- L'évaluation et le contrôle d'ensemble des résultats.

Mais l'on peut associer des personnes à ces activités de management.



Exemple :



32

Aux personnes :

- qui font mieux que nous ;
- qui sont compétentes ou susceptibles de le devenir ;
- qui peuvent progresser et que l'on veut stimuler ;
- que l'on veut tester ;
- qui disposent de temps pour intégrer les missions confiées ;
- qui ont de la disponibilité, ce qui équilibre la charge de travail.

**Attention :**

*Ne pas déléguer toujours au plus compétent, ou à celui qui ne dit jamais non ; il faut donner à d'autres des occasions de se révéler.*

33

Quoi déléguer ?	À qui ?	Quels pouvoirs ? Quel niveau de décision ?	Quel appui apporter ?

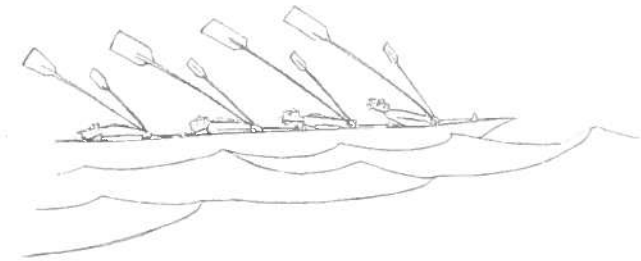
Pour chaque personne envisagée, examiner son niveau d'autonomie pour cette délégation. Est-elle motivée ? Est-elle compétente ?

La délégation peut être progressive ; il existe des paliers intermédiaires et le manager peut donner plus ou moins de liberté.

Niveaux	Le collaborateur	Le responsable
1	Étudier et proposer une décision à prendre	Prendre une décision sur proposition du collaborateur
2	Soumettre sa décision personnelle à l'approbation du responsable avant exécution	Approuver ou suspendre une décision prise par un subordonné
3	Informé de la décision prise et passer à l'exécution	Être informé de la décision prise par ailleurs, et éventuellement pouvoir en stopper l'exécution
4	Rendre compte des résultats et des décisions prises pour les obtenir	Contrôler les résultats obtenus et les décisions prises pour les obtenir
5	Rendre compte seulement des résultats obtenus	Contrôler uniquement les résultats obtenus

À faire	À éviter
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Donner au délégataire un pouvoir véritable et visible.</li> <li>● Laisser la personne agir dans le cadre impart.</li> <li>● Apporter l'aide nécessaire.</li> <li>● Préciser les délégations aux interfaces entre les unités ; préciser qui peut représenter une équipe et se prononcer en son nom.</li> <li>● Clarifier les orientations, les politiques ; elles permettront de donner des marges de manoeuvre et des champs où exercer l'autonomie.</li> <li>● Identifier les routines anciennes qu'il faut désapprendre - par exemple : l'excès de reporting fondé sur un esprit de méfiance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Donner des moyens insuffisants pour exercer la responsabilité.</li> <li>● Imposer la délégation à quelqu'un qui n'en veut pas.</li> <li>● Choisir quelqu'un qui n'a pas la compétence.</li> <li>● Dictier au délégataire ce qu'il doit faire.</li> <li>● Négliger de contrôler les progrès de l'action.</li> <li>● Vouloir prendre les décisions par consensus ; cela retarde certains choix et dessaisit des personnes de leurs responsabilités.</li> <li>● Laisser du flou dans les définitions des missions des personnes et des équipes, cela ne facilite pas la délégation.</li> </ul>

## 4. Comment développer une équipe responsable ?



C'est une équipe qui a en charge une installation, des équipements, des activités à réaliser en vue d'obtenir un résultat. Elle est tournée vers un client et sa mission est de satisfaire ce client.



Une équipe est responsable si elle s'approprie son résultat et déclare fièrement : « *C'est nous qui avons fait cela !* »

Pour parvenir à une équipe responsable, il faut satisfaire à un certain nombre de conditions et passer par différents stades de développement. C'est ce que nous présentons dans les pages suivantes.

Ces procédés sont-ils déjà mis en œuvre ?

Oui Non Partiellement

- |   |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Donner une mission claire à l'équipe.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Inciter l'équipe à se donner des règles du jeu pour le fonctionnement collectif.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Expliquer les objectifs, les résultats ; montrer comment suivre les indicateurs de performance.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Donner à l'équipe la possibilité d'organiser et de planifier son travail.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Proposer de préparer un calendrier pour que l'équipe prenne progressivement des responsabilités.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Donner du temps et une possibilité matérielle pour que l'équipe se réunisse.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Former les personnes de l'équipe pour développer une certaine polyvalence et avoir des possibilités de remplacement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Proposer des formations pour s'entraîner à la communication, au travail en équipe, à la résolution de problèmes.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Mettre en place un management visuel* qui permette d'animer la performance.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

\*Animation autour d'un affichage des objectifs et des résultats.

Ces procédés sont-ils déjà mis en œuvre ?

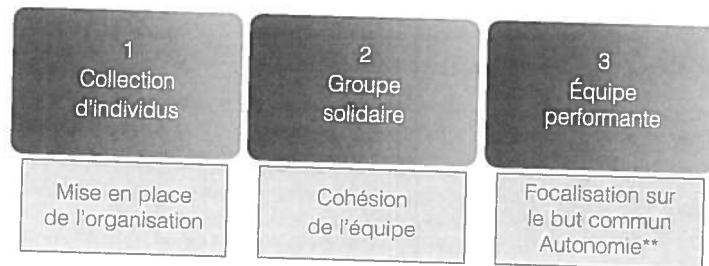
	Oui	Non	Partiellement
10. Donner la possibilité à l'équipe de s'exprimer sur les choix qui la concernent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Inciter l'équipe à trouver ses propres solutions aux problèmes qu'elle rencontre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Donner la possibilité à chaque membre de l'équipe d'organiser des réunions sur son domaine de responsabilité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Aider l'équipe à apprendre à partir des difficultés rencontrées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Exprimer la confiance que vous avez dans cette équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Associer l'équipe à la définition de ses objectifs, à la définition des normes de performance, au choix des indicateurs de performance à surveiller.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Partager avec l'équipe la réflexion sur l'avenir, la préparation des évolutions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Encourager les personnes pour les inciter à se développer et à prendre des responsabilités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Faire venir la direction sur le terrain pour se faire expliquer les actions de progrès et les résultats atteints.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Présenter les progrès réalisés au cours de réunions et par voie d'affichage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

des équipes responsables



- La direction ne fait pas équipe. L'encadrement ne fait pas équipe.
- Les différents services sont cloisonnés. On communique mal. Chacun défend sa chapelle.
- Le management n'a pas une compétence d'animation des équipes.
- L'encadrement de proximité fait obstacle et craint de perdre son pouvoir.
- Manque de confiance important de la part du personnel. Manque d'adhésion aux objectifs.
- Système de production qui interdit de s'absenter du poste de travail (pour participer à une réunion).
- Système de rémunération qui nuit au fonctionnement en équipe.
- Système d'information qui ne permet pas de gérer facilement l'activité et la performance de l'équipe.

Le développement d'une équipe responsable passe par plusieurs stades\* :



De plus, il faut inventer le **management** qui facilite cette évolution. Le style de management se transforme (voir page 47).

Quelques points-clés de ces phases sont présentés dans les pages suivantes.

\*Voir à ce propos les stades de développement des équipes dans V. Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens*, INSEP CONSULTING Éditions, 2002.

\*\*Voir page 20 : autonomie ne signifie pas indépendance



### Mettre en place l'organisation

1

2

3

- Le découpage de l'équipe correspond à une responsabilité sur une production ou une fourniture de service.
- La mission de l'équipe est précisée ; l'équipe dispose de ressources.
- Les relations client/fournisseur sont organisées, les attentes sont connues et prises en compte.
- L'organisation du travail permet à chacun d'effectuer une tâche complète dont on voit le résultat.
- Le groupe peut évaluer sa performance.
- Les données sont facilement accessibles pour piloter l'activité de l'unité.

## Construire la cohésion de l'équipe

1

2

3

- L'équipe se réunit périodiquement ; elle comprend le sens de son action.
- Les membres de l'équipe communiquent bien entre eux et se font confiance.
- L'équipe s'est défini des règles du jeu pour son fonctionnement ; une réflexion collective est organisée pour améliorer ce fonctionnement.
- La polyvalence utile se développe.
- Tous peuvent participer à des actions de progrès.
- Chaque membre de l'équipe peut mener des réunions où son domaine est concerné.

44

## Equipe performante

## Développer l'autonomie de l'équipe

1

2

3

### Autonomie par rapport au manager d'équipe

- L'équipe pratique l'auto-organisation autant que possible ; les problèmes éventuels sont réglés de façon simple et directe.
- Les relations avec les clients et les fournisseurs sont assurées par des membres de l'équipe.
- Certains membres de l'équipe en position de seniors deviennent des interlocuteurs privilégiés pour certains thèmes (ex. : formation, qualité, gestion...). Ils prennent en charge certaines tâches du manager.
- Le groupe exploite ses résultats pour définir des actions prioritaires.

### Autonomie par rapport à l'environnement de l'équipe

- L'équipe reprend certaines activités des fonctions support qu'elle apprend à réaliser.
- L'équipe oriente ses efforts en fonction des priorités stratégiques de l'établissement.
- L'équipe anticipe les évolutions et contribue à préparer les changements.

45



« La bonne santé est un état précaire qui n'annonce rien de bon ! »

Dr. Knock



Relancer la dynamique

- L'équipe maintient ses performances dans le temps et les améliore.
- De nouveaux changements sont réalisés pour continuer de progresser.
- Le fonctionnement est pérennisé en cas de changement de responsable ou de membres de l'équipe.
- L'équipe continue d'anticiper les transformations à venir.
- L'équipe est réputée pour être un lieu où l'on apprend et où l'on se prépare à prendre de nouvelles responsabilités.

La responsabilisation ne s'accommode pas d'un management du style « carotte » ou « carotte et bâton ». Elle suppose un style coopératif par lequel les personnes sont associées de façon participative.

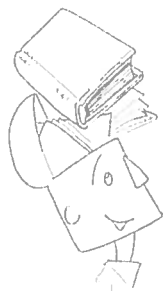
En fait, le manager fait évoluer sa façon de travailler : il passe moins de temps à donner des instructions au quotidien et à contrôler ce qui est fait ; il consacre plus de temps et d'énergie à :

- animer l'équipe, expliquer, faire partager la vision sur le but ;
- déléguer, confier des missions ;
- former, faire monter en compétence ;
- accompagner, coacher les membres de l'équipe ;
- impulser des actions de progrès ;
- préparer l'avenir, le long terme.



## Lectures complémentaires

---



D. Tissier, *Management situationnel® - Vers l'autonomie et la responsabilisation*, INSEP CONSULTING Éditions, 2001.

B. Martin, V. Lenhardt, B. Jarrosson, *Oser la confiance - Propos sur l'engagement des dirigeants*, INSEP CONSULTING Éditions, 2002.

J. Piveteau, *Mais comment peut-on être manager ? (!)*, INSEP CONSULTING Éditions, 2002.

W. C., Byham, *ZAPP ! Comment mettre en place l'empowerment dans l'entreprise*, Les Presses du Management, 1999.

Voir aussi dans cette collection BASIC :

B. Sivan, *Conduire vos entretiens d'appréciation*

D. Noyè, *Coacher vos collaborateurs*

J.-L. Blondel, *Manager votre équipe*

D. Noyè, *Manager les performances*

INSEP CONSULTING *Éditions*  
est un département d'INSEP CONSULTING

INSEP CONSULTING a pour vocation d'améliorer la performance management par le développement des hommes et des organisations.

Nous accompagnons nos clients dans les situations de changement. Nous mettons à leur disposition les compétences nécessaires à leur succès : diagnostic, conseil, ingénierie de formation, accompagnement, coaching, réalisation.

Trois pôles de compétences :

- Le développement du management
- Le développement des ressources humaines
- Le développement des organisations.

90 consultants en France. 600 consultants dans le monde au The EuMan Group.

[www.insep.com](http://www.insep.com)  
[www.eumangroup.com](http://www.eumangroup.com)