

Votre boîte à outils pour responsabiliser

● Jerry Penxten:

« Une culture qui favorise la responsabilisation, c'est une culture faite de clarté, de consultation, de collégialité, de coopération. »

Depuis des années, les entreprises essaient de responsabiliser davantage, mais sans trop savoir par quel bout prendre le chantier. Qu'est-ce qui fait qu'un individu se sent responsabilisé? Comment développer une culture de responsabilisation? Quelles initiatives ont le plus grand impact en matière de prise de responsabilités? Tentative de réponses.

TEXTE: CHRISTOPHE LO GIUDICE

Pour explorer ce thème qui ouvre un très grand nombre de portes, tant au plan organisationnel qu'à un niveau plus personnel, MasterKey a mené l'enquête auprès d'un groupe pilote de représentants d'une vingtaine d'organisations privées et publiques. Ces entretiens ont ensuite été complétés par une enquête par questionnaire auprès de 242 personnes. Objectif: dégager de bonnes pratiques en matière de responsabilisation et établir un modèle pouvant aider les organisations à progresser sur ce chantier difficile. Les résultats ont été présentés le 18 juin dernier à l'occasion d'une conférence-débat organisée au Service Public Fédéral Personnel & Organisation, en partenariat avec RH Tribune.

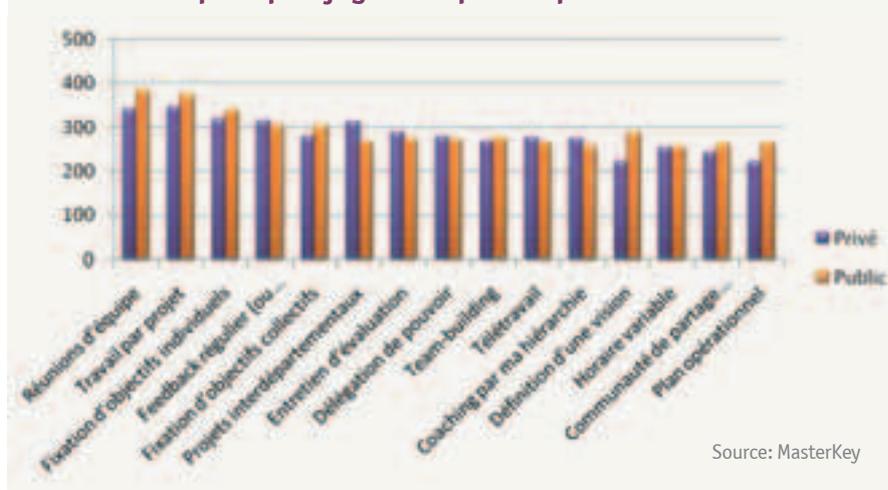
Parler de responsabilisation est une chose. Cerner précisément de quoi il relève exactement en est une autre, autrement plus complexe. Intuitivement, on peut dire que l'expression sous-tend l'idée de rendre des comptes, d'assumer les conséquences de ses actes et décisions. Comme l'écrivait Saint-Exupéry, « être homme, c'est précisément être responsable. C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde ». La responsabilisation réfère ainsi à la notion d'engagement, à la démarche de se mobiliser pour atteindre des objectifs ou trouver

des solutions. Etre responsable implique aussi d'accepter la prise des responsabilités, et donc la nécessité d'aboutir à un accord préalable, dans le cadre d'une négociation où il est aussi question de moyens. Vaste sujet donc...

« Deux ingrédients majeurs ressortent des entretiens menés, confie Jerry Penxten, Managing Director de MasterKey. D'une part, la motivation: ai-je envie d'atteindre l'objectif ou suis-je obligé

de l'atteindre? On se situe forcément quelque part entre les deux: personne n'est 100% motivé tout le temps. Il existe toujours une part d'activités pour lesquelles on n'est guère motivé, comme la tenue de la comptabilité pour l'entrepreneur par exemple. D'autre part, l'autonomie: est-ce moi qui décide, tranche, arbitre ou est-ce que j'agis dans un contexte de dépendance à autrui? Là également, personne n'est 100% autonome

Les 15 pratiques jugées les plus responsabilisantes



tout le temps. Ces deux axes permettent d'établir différents niveaux de responsabilisation. »

TOUS RESPONSABLES

A noter: dans ce modèle, tout le monde peut être « responsable » à sa mesure, pour autant que le cadre soit clairement défini, qu'on s'accorde sur celui-ci et qu'on prenne les initiatives qui soutiennent la démarche de responsabilisation. « Pour chaque métier, dans chaque fonction, on peut définir un niveau de responsabilité, précise-t-il. Une fonction peut se situer à un niveau plus haut ou plus bas, selon sa position dans l'organisation ou

sa relation aux autres fonctions. Le cadre se définit notamment dans la description de fonction et dans la définition et la communication des critères d'évaluation. Ce cadre est par ailleurs évolutif. Ce qui est intéressant, c'est que le degré de responsabilisation est ainsi fonction de facteurs dépendant à la fois de l'organisation, du niveau hiérarchique et de la personne elle-même. »

L'enquête a permis de mettre le doigt sur ce qui motive et sur ce qui rend autonome. Quatre valeurs caractérisent la motivation: évoluer dans une activité qui fait du sens (et donner du sens est possible dans chaque métier

et chaque fonction), avoir la conviction (de sa valeur, de la pertinence de l'objectif, etc.), ressentir de la fierté (de contribuer, de participer, avec une logique de valorisation des efforts) et prendre plaisir (aimer ce que l'on fait et non le faire par obligation). Quatre autres valeurs soutiennent l'autonomie: la confiance (déléguer sous-tend de faire confiance et de donner le droit à l'erreur), le respect (de la différence, de la diversité, c'est-à-dire aussi accepter que l'autre ne fasse pas les choses de la même manière que soi), la justice (évaluation équitable, reconnaissance de l'effort ►

L'AUDACE DE RESPONSABILISER

Désignations par mandats, fixation d'objectifs, évaluations, reddition de comptes: depuis une dizaine d'années, les administrations belges sont entrées dans l'ère de la responsabilisation. « Ce n'est pas parce qu'on décide de mettre cela en place qu'on bascule par magie dans une nouvelle culture de responsabilité, note Frédéric Delcor, secrétaire général de la Communauté française. Une telle évolution nécessite des changements culturels profonds tant au sein de l'organisation elle-même – gestion par objectifs, définition d'indicateurs, instauration de la confiance, acceptation du droit à l'erreur, etc. – qu'au niveau des ministres et des cabinets. »

Longtemps, en effet, l'idée de responsabilisation a été considérée au plus haut niveau comme étant indissociable de celle d'efficacité. « On n'allait responsabiliser l'administration qu'une fois qu'elle aurait démontré être efficace, traduit-il. Avec pour effet le travers de ne travailler qu'avec les parties jugées efficaces, et pas les autres. Il faut au contraire avoir l'audace de responsabiliser l'administration avant d'obtenir l'assurance d'efficacité. L'efficacité est un résultat, et non un préalable. »

Frédéric Delcor ne s'en cache pas: pour développer la responsabilisation, il ne croit nullement aux solutions radicales, comme la suppression des cabinets ministériels. « Deux ingrédients sont essentiels: l'autonomie de gestion et la participation de l'administration à l'élaboration des politiques. » Pour lui, il convient de travailler à trois niveaux. D'abord, veiller à rassurer au maximum le politique sur la capacité de l'administration à assumer ses responsabilités. « On ne peut y parvenir qu'en modernisant l'organisation, en définissant des indicateurs et en augmentant la transparence. A la Communauté française, nous y travaillons, par exemple par le biais de nouveaux processus budgétaires, mais aussi en étant force de proposition. Nous avons ainsi mené un vaste chantier qui a consisté à faire remonter vers



Frédéric Delcor:
« Deux ingrédients sont essentiels: l'autonomie de gestion et la participation de l'administration à l'élaboration des politiques. »

la politique les propositions exprimées par nos quelque 5.300 agents pour faire évoluer les politiques de la Communauté française. »

Deuxième niveau: essayer de négocier un maximum de délégation de pouvoir, comme cela a pu être réalisé en matière de recrutement du personnel. Enfin, troisième niveau: travailler avec le gouvernement à la négociation de 'contraintes acceptables': « Le changement intervient progressivement, par des contraintes nouvelles mais acceptables par les parties, explique-t-il. Nous venons ainsi de conclure un protocole de collaboration proposé au gouvernement et adopté par lui afin de favoriser un partenariat responsable et contributif dans le cadre duquel l'administration n'est plus simple exécutant mais a force de proposition. Il intègre un certain nombre de 'contraintes', de processus de pilotage, de délais et d'évaluations régulières. Parmi les nouveautés, les ministres se sont par exemple engagés à définir au début de chaque année les priorités qu'ils veulent réaliser dans les douze mois à venir, ce qui contribue à définir un cadre bien plus précis que ne l'est l'accord de gouvernement. »

Le 4 décembre dernier, la ministre de la Fonction publique, Inge Vervotte, et le président du Service Public Fédéral Personnel et Organisation, Jacky Leroy, signait le premier contrat d'administration liant un ministre et un SPF. Conclu pour la période 2009-2011, il doit donner le coup d'envoi à la généralisation de tels contrats au niveau fédéral. Elaboré sur base de l'accord de gouvernement de mars 2008, il ambitionne de poursuivre la modernisation de l'administration fédérale et d'accroître la qualité des services offerts aux citoyens. Il s'appuie sur les lignes de force de la note de politique générale de la ministre de la fonction publique et reprend les objectifs stratégiques et opérationnels à atteindre par le SPF P&O, ainsi que les indicateurs et les échéances à respecter.



Jacky Leroy:
« La responsabilisation doit vivre au quotidien »

« La crainte qui se marque naturellement dès le 5 décembre, c'est évidemment qu'on range ce document dans une armoire comme on l'a fait avec un tas de plans de management restés morts jusqu'à ce qu'on les ressorte au moment de l'évaluation », observe Jacky Leroy. Toutes les précautions ont donc été prises pour le faire vivre, tant en mettant l'accent sur les aspects de responsabilisation interne que sur l'interaction avec les autres SPF. « Pour y parvenir, nous pouvons notamment capitaliser sur le principe des entretiens de fonctionnement, dans le cadre des cercles de développement. Quand nous lançons un projet, il fait par ailleurs explicitement référence au contrat d'administration, etc. »



Isabelle Tegenbos:
« Chaque collaborateur est le régisseur de sa propre vie »

Voici quelques années, le SPF Sécurité Sociale a rencontré des difficultés à attirer les talents. Pour y faire face, il s'est attelé à se positionner comme « employeur sexy », d'après les mots d'Isabelle Tegenbos, membre de l'équipe du projet NOVO dont l'objectif a été de moderniser le cadre de travail du SPF. La responsabilisation a été un des éléments clés du projet. Dans le nouvel environnement, on ne dit plus où, ni quand, ni comment l'individu doit travailler. Il peut organiser son travail lui-même et, grâce aux technologies, travailler depuis son domicile

(possibilité donnée à 95% du personnel) selon un horaire flexible (la pointeuse est devenue optionnelle). Il s'agit d'une nouvelle façon de considérer le travail, en mettant l'accent avant tout sur les résultats, et non plus sur la présence au bureau. « Une telle évolution exige un dialogue clair et transparent sur ce que l'organisation attend, avec quelle qualité de prestations et sur base de quels comportements, insiste-t-elle. La mise en place de cette nouvelle façon de fonctionner s'est accompagnée d'un travail sur les valeurs, initié par le comité de direction puis rendu concret par le biais de groupes de travail qui ont réuni en tout une centaine de collègues. Quelque 500 comportements ont ainsi été identifiés, discutés et ventilés selon qu'ils concernent les équipes, les managers et les collaborateurs. Ce travail a permis d'aboutir à un code de comportements à partir duquel on peut travailler la responsabilisation. »

et du mérite), et la solidarité (être autonome comporte des risques: la personne doit être soutenue par le management, l'équipe, ses collègues).

« Une culture qui tend à favoriser la responsabilisation, c'est une culture faite de clarté, de consultation, de collégialité, de coopération, résume Jerry Penxten. A l'inverse, l'incertitude, le cloisonnement et le fait de placer les individus dans l'exécution pure avec une hiérarchie forte induisent un contexte de non responsabilisation. » L'enquête a aussi permis d'isoler vingt conditions qui, si on les met en place et si on les stimulent, permettent de développer la responsabilisation. Elles se répartissent en quatre niveaux: l'environnement, l'organisation, la fonction (ou les projets) et l'individu (et ses compétences)

20 CONDITIONS...

Deux conditions ont trait à l'environnement, au contexte: avoir eu une éducation elle-même de type responsabilisant et avoir le sentiment de participer à un projet social jugé constructif. Pour l'entreprise, c'est sur ce deuxième axe qu'il sera possible de travailler. Revenir sur le passé est évidemment illusoire, mais il n'est par ailleurs jamais trop tard pour apprendre à être responsable. « Je plaide évidemment pour que l'on apprenne la responsabilisation beaucoup plus tôt, à la maison, à l'école, etc., souligne Jerry Penxten. On éviterait ainsi de se retrouver avec des cadres et des collaborateurs de 40 ans qu'il faut chercher à responsabiliser. »

Sept conditions concernent directement l'organisation, dont cinq sont définies par les sondés comme ayant une importance de plus de 4 points sur 6: donner du sens, être orienté résultats, investir dans les RH, évoluer dans une dynamique de coopération et faire preuve de reconnaissance. Un climat de confiance et le souci d'amélioration complètent le tableau. Au niveau de la fonction, quatre conditions ressortent: une vision claire de sa valeur ajoutée et le pouvoir de décision précèdent l'équilibre entre droits et devoirs et la clarté des moyens disponibles. Enfin, sept compétences individuelles sont jugées fondamentales pour assumer des responsabilités: décider et apprendre, suivies d'inventer, évaluer, communiquer, anticiper et négocier. Peu de grandes différences apparaissent entre les répondants du secteur

privé et ceux du secteur public, si ce n'est que ces derniers se montent plus exigeants.

... ET 30 PRATIQUES

Pour permettre de constituer une « boîte à outils » de la responsabilisation, l'enquête pilotée par MasterKey a isolé trente pratiques et les a passées au crible de l'entretien qualitatif et du questionnaire. Les quinze pratiques les plus connues sont, par ordre: la fixation d'objectifs individuels, les descriptions de fonction, le tableau de bord, le feed-back régulier, le travail en processus, le team-building, la charte des valeurs, un horaire variable, la fixation d'objectifs collectifs, le cadre de travail (bureau paysager, open space, dynamic office, etc.), le contrat de gestion, la délégation de pouvoir, la communauté de partage, l'entretien d'évaluation et une offre de formation.

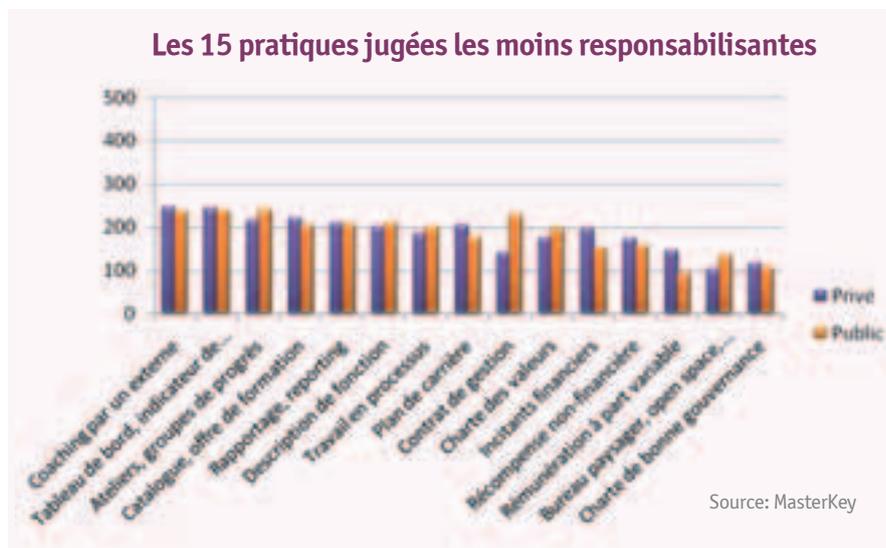
Une quinzaine d'autres pratiques sont moins connues ou moins présentes dans les entreprises, mais restent néanmoins intéressantes: l'atelier/le groupe de progrès, le travail par projet, la définition d'une vision, le télétravail, les incitants financiers, les projets interdépartementaux, les réunions d'équipe, le coaching par la hiérarchie, le reporting, le plan opérationnel, le plan de carrière, la rémunération variable, la récompense non financière, le coaching par un externe et la charte de bonne gouvernance.

Les répondants ont ensuite été invités à les classer selon qu'elles ont, à leurs yeux, plus ou moins d'impacts sur la responsabilisation. Les réunions d'équipe et le travail par projet sont considérées comme ayant le plus d'impact, là où le cadre de travail, les aspects de reconnaissance et les chartes de bonnes gouvernances semblent avoir un moindre impact. Les horaires variables, la délégation de pouvoir et le télétravail sont les pratiques qui sont jugées avoir le plus d'impact sur l'autonomie. La fixation d'objectifs individuels, les entretiens d'évaluation et la récompense financière sont par ailleurs évoqués comme ayant le plus d'impact sur la motivation. Le travail par projet et les projets interdépartementaux sont considérés comme le plus bénéfique pour la créativité.

Dans la pratique, les descriptions de fonctions, les projets interdépartementaux, les réunions d'équipe, le travail par projet et les entretiens d'évaluation existent dans le plus grand nombre d'organisations. Les horaires variables, les

dimensions de reconnaissance (incitants financiers, rémunération variable et récompense non financière), les communautés de partages, la charte de bonne gouvernance, le coaching et les ateliers de progrès sont par contre nettement

moins répandus. Cet état des lieux offre un premier éclairage que MasterKey compte désormais préciser et développer avec la création d'un véritable baromètre des pratiques de responsabilisation. Affaire à suivre...



LES RH, MOTEURS OU FREINS DE LA RESPONSABILISATION?

Les outils que les RH mettent en place ne sont-ils pas en eux-mêmes déresponsabilisants? Fameux pavé jeté dans la mare par Xavier Van Outryve, DRH du Crédit Agricole à l'occasion du séminaire de présentation des résultats de l'enquête. « Des classifications de fonctions qui tiennent de l'usine à gaz, est-ce responsabilisant? Ce n'est sans doute pas la meilleure façon de donner libre champ à l'initiative. Cascader les objectifs du top jusqu'à la base, est-ce responsabilisant? Etre focalisé sur des objectifs fixés par d'autres n'ouvre pas vraiment à la créativité et à l'innovation. La gestion des talents menée comme analyse de gap entre les compétences attendues et celles dont on dispose, est-ce très responsabilisant? Le talent, c'est plutôt ce pour quoi je me lève le matin avec l'envie d'aller travailler. La déresponsabilisation vient aussi de la manière dont se prennent les décisions dans l'entreprise... »

Au sein du Crédit Agricole, Xavier Van Outryve a testé l'upward feed-back, avec l'aide d'un consultant externe. Les équipes sont invitées à désigner un porte-parole pour porter un cadeau et un message positif à leur manager. « Une fois celui-ci exprimé, il y a le 'mais...' dans lequel résident les enseignements, explique-t-il. Le processus met en lumière ce qu'on attend du chef, le niveau où il se trouve et permet d'identifier des pistes de progrès. Ce feed-back est efficace quand il décrit mais ne juge pas, quand il est spécifique et non général, quand il tient compte des besoins de l'intéressé, quand il est ciblé sur des comportements que ce dernier peut adapter, quand il prend la forme d'un conseil et dès lors qu'il fait l'objet d'un regard extérieur pour veiller à ce que le message soit bien passé. Ce dispositif vit bien car nous l'avons lancé sur base volontaire. Avec ce bémol qu'on ne touche sans doute pas les managers qui en auraient le plus besoin... »