

OPTIMISER

la RESPONSABILISATION ORGANISATIONNELLE

Des mégaprojets qui ne répondent pas aux attentes de rendement, d'échéances et de coûts... Des fusions qui ne donnent pas les résultats escomptés... Des gains décevants pour les actionnaires...

Voilà des problèmes qui sont communs à bien des organisations. Pourquoi? Essentiellement parce que, dans plupart des organisations, les systèmes de responsabilités sont déficients.



La faiblesse provient souvent du sommet de l'organisation, où la distinction entre les responsabilités du conseil d'administration et celles du PDG est floue. Il arrive aussi que le système de planification stratégique aux échelons supérieurs soit déconnecté du système d'évaluation du rendement utilisé aux échelons intermédiaires et inférieurs.

Songez à votre propre organisation. Les rapports hiérarchiques entre les gestionnaires et leurs subordonnés immédiats sont-ils toujours bien clairs? Peut-on identifier clairement l'apport unique de chacun des niveaux organisationnels? Par exemple, nous constatons souvent que les organisations accordent peu de temps à la définition d'horizons réels pour l'accomplissement du travail significatif; tout le monde a un plan de un an, peu importe le poste qu'il occupe. Aux prises avec ces nombreuses lacunes, naturellement, bien des organisations ont du mal à obtenir des rendements exceptionnels.

Comment corriger ces lacunes?

La première étape consiste à s'assurer que tous les postes sont bien alignés. Cela constitue l'épine dorsale de l'organisation. Si l'épine dorsale est mal alignée, tous les autres aspects souffriront de sous-optimisation. Grâce à une méthode d'analyse particulière appelée analyse de la période d'autonomie, il est possible de déterminer le nombre d'échelons que doit compter l'organisation, veiller à ce que chaque poste se situe au bon échelon et, enfin, établir la période d'autonomie du travail qui doit s'effectuer à cet échelon. Plus on monte dans la hiérarchie, plus les postes doivent comporter des responsabilités complexes et plus la période d'autonomie doit être longue.

Dans cette épine dorsale, les responsabilités et les pouvoirs sont attribués par délégation descendante, c'est-à-dire de haut en bas de la filière hiérarchique. À chaque échelon doit correspondre une fourchette de délais d'autonomie (responsabilité comportant le délai d'exécution le plus long) pouvant aller de un jour - dans le cas de certains employés de première ligne, par exemple - à cinq, dix ou même 20 ans - dans le cas d'un PDG.

Les responsabilités à long terme peuvent comprendre le développement de produits, l'expansion du territoire, l'intégration d'entreprises fusionnées et la mise en œuvre de systèmes importants à l'échelle de l'organisation. Ces responsabilités doivent être précisées et mesurées. Parce que beaucoup d'organisations ont adopté une optique à court terme, les responsabilités qui portent sur de longs horizons y sont mal définies, ce qui finit par leur nuire à long terme.

Un système global de planification et d'examen des activités intégrant tous les systèmes existants de l'organisation (par exemple, la planification stratégique et l'évaluation du rendement) doit être mis en place.

Tous les gestionnaires, du sommet de l'organisation jusqu'aux tout premiers échelons, doivent être responsables de remplir eux-mêmes les fonctions qui correspondent à leur strate, établir le contexte et les limites prescrites pour leurs subordonnés immédiats et déléguer des responsabilités assorties d'une période d'autonomie appropriée. Et chacun des niveaux organisationnels doit fournir une valeur ajoutée unique.


Chaque gestionnaire doit avoir un plan d'affaires conforme au contexte et aux limites prescrites établis par son supérieur immédiat. Ce plan d'affaires doit intégrer l'orientation, la vision et les valeurs organisationnelles, de même qu'un positionnement stratégique, un plan d'exploitation et un plan de ressources. La planification stratégique est trop importante pour être confiée uniquement à la haute direction.

La plupart des conseils d'administration et des équipes de dirigeants consacrent beaucoup de temps à la planification stratégique, mais se préoccupent peu de savoir si l'aménagement organisationnel - l'alignement vertical et fonctionnel des postes, par exemple - et les systèmes de planification et d'examen des activités sont conçus de manière optimale.

Privilégier un aspect et négliger l'autre conduit au mieux à un rendement sous-optimal. Dans le pire des cas, il en résultera un gaspillage de temps et de ressources.

En effet, un des plus grands défis des organisations est de faire en sorte que chaque palier produise la valeur ajoutée qu'il est le seul à pouvoir offrir. Or, chaque échelon a plutôt fortement tendance à se concentrer sur le travail de niveau inférieur, et non sur la valeur ajoutée qui équivaut à son rang dans l'organisation. Bien entendu, cette situation entraîne un gaspillage des ressources financières. Un système de planification des activités reposant sur un solide aménagement organisationnel permet d'harmoniser les extraits de chaque rôle et d'assurer que chacun effectue un travail dont le degré de complexité lui convient.

Claude Lamoureux, président et chef de la direction du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, a dit : " Il devrait appartenir aux PDG de développer, de mettre en œuvre et de maintenir une structure organisationnelle de qualité exceptionnelle. Et il devrait appartenir aux conseils d'administration de voir à ce que cela se réalise. "

Une organisation capable et désireuse de greffer à son épine dorsale un cadre de responsabilisation à la fois souple et robuste permettra à chacun de ses membres d'effectuer le bon travail, au bon niveau, et de suivre une même orientation. Pour obtenir un rendement exceptionnel, l'organisation doit faire de la responsabilisation une priorité. 

Pour en savoir davantage sur l'apport que l'aménagement organisationnel peut faire au succès de votre organisation, communiquez avec nous par courriel à l'adresse info@capelleassocies.com, ou par téléphone au (514) 849-6586.