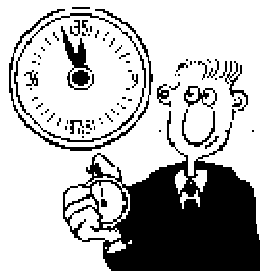


## Éditorial

## 35 heures de Responsabilité



La rentrée, l'approche de l'hiver, les turbulences du monde économique à l'est, à l'ouest... L'année est riche en événements.

Il est tentant de faire le lien entre notre travail au quotidien et les grands événements qui ont marqué l'année, comme le Mondial de football. Nos travaux sur « agrégat - groupe - équipe »<sup>(1)</sup> se sont trouvés illustrés de façon exemplaire ; la victoire imprévisible de l'équipe de France n'a été rendue possible que par la transformation d'un groupe de joueurs en une équipe de gagnants. C'est un bon exemple, dans les semaines qui viennent, pour faire travailler, former, et accompagner le changement des mentalités sur ces sujets...

Un autre thème de recherche a été sous les feux des projecteurs. Celui de la responsabilité. Cette notion ne doit plus être phagocytée par le seul registre du juridique. Certes, le philosophe, le psychologue, le sociologue, le théolo-

gien s'expriment sur la façon d'être ou ne pas être responsable. Nous avons nous-mêmes déjà abordé ce sujet dans la lettre Socius N°19. La responsabilité peut :

- \* structurer les entreprises dans leurs interfaces internes et externes,
- \* constituer des équipes responsables collectivement,
- \* donner des repères aux femmes et aux hommes percutés aujourd'hui par des événements difficilement compréhensibles sans prise de recul : turbulences monétaires, violence dans les bus ou les hôpitaux, organismes génétiquement modifiés, surproduction alimentaire ici et famine ailleurs...

**La responsabilité, cadrée et expliquée, conditionnera la réussite du passage aux 35 heures.**

L'équipe Socius, enrichie par de nouveaux consultants, continue de façon pragmatique et quotidienne à penser et agir en partenariat avec ses clients.

La notoriété nous emmène dans de nouveaux secteurs professionnels, nous élargissons nos compétences et nos références et nous continuons sans bruit à répondre aux besoins des organisations qui nous consultent.

■ **Éric Marchand**

*Président Directeur Général*

La lettre Socius est conçue et réalisée par :  
**SOCIUS EDITION**  
16 rue Troyon – 92316 SEVRES CEDEX  
Téléphone : 01 45 34 79 96  
Fax : 01 45 34 79 89  
Email : socius92@aol.com  
Publication trimestrielle – Prix : 15 F  
Directeur de publication : **E. MARCHAND**

Toute reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans accord préalable écrit de GROUPE SOCIUS.  
Le service de La Lettre Socius est gratuit pour les stagiaires et les clients de GROUPE SOCIUS ; pour toute autre personne physique ou morale, le prix de l'abonnement pour 4 numéros est de 60 F pour la France métropolitaine.

(1) Cf. notre cahier Repères n° 4.

## 35 heures : problème macro ou micro ?

35 heures ... voilà une notion qui commence à occuper sérieusement les Directions, qu'elles soient Générales ou Ressources Humaines.

Notre vision extérieure nous montre deux approches différentes :

\* C'est un problème **macro**, qui nécessite des solutions générales en vue d'accord d'entreprises ou de conventions collectives...

\* C'est un problème **micro**, qui va concerner chaque manager

dans son management de proximité. Seule une réflexion approfondie pour hiérarchiser et prioriser permettra, dans l'esprit de la loi, de réduire le temps de travail sans amputer le carnet de commandes et d'éviter une embauche « désordonnée » de postes à court terme.

Les deux approches ne s'excluent pas, elles sont complémentaires. Nous avons donc poussé la réflexion sur notre domaine d'expertise, l'accompagnement du changement.

visible du descriptif soit ouverte par une autonomie ou un espace de décision. Tout poste aussi humble soit-il a un espace d'autonomie. Cet espace nous l'appelons les **rôles**.

La partie **négociable** du descriptif précise les rôles souhaités de l'individu dans son poste. Les **rôles** adaptés répondent aux besoins de l'environnement. On a un rôle vis-à-vis d'un client, d'un collaborateur... Le visible et le négociable sont orientés par un espace **non négociable** qui est donné par la hiérarchie. Nous nommons cette partie : les **missions**. Cette partie du descriptif précise les orientations et « l'état d'esprit escompté ». Souvent cette partie traduit en plusieurs responsabilités la politique de l'entreprise.

Mais l'exercice n'est pas simple; la complexité des actes qui sont de moins en moins observables, la modification des attentes externes, les adaptations en temps réel à un environnement de plus en plus turbulent... font qu'il est difficile pour un manager de décrire l'activité de son collaborateur; il sait de moins en moins ce que ce dernier fait réellement.

D'où l'obligation de passer par

### • De la fiche de fonction au descriptif de poste...

Il devient rare, dans nos métiers, de rencontrer des entreprises qui n'ont pas de fiche de fonction, plus ou moins approfondie, revêtant des noms variés (descriptif de poste, référentiel de métier ou d'emploi, référentiel de compétences... ). Le plus souvent il s'agit, après avoir précisé un intitulé, de donner une liste de tâches et d'activités plus ou moins concises.

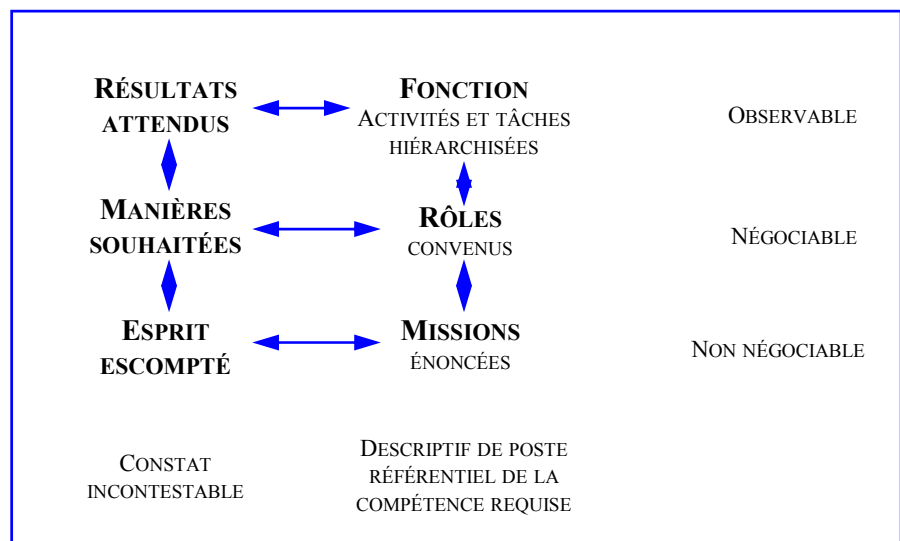
Ce type de documents a aujourd'hui des détracteurs qui ont peur que le fait de borner une énumération de tâches ne limite l'acteur et ne l'incite à ne faire « **que** » ce qui est écrit...

Rester sur cette idée équivaut à nier une règle de base de l'éthologie : « l'homme est un animal à territoire », ainsi qu'une idée fondamentale en philosophie : « il n'existe pas de liberté sans bornes ».

Donc, pour des raisons de bon sens, nous aborderons la notion de descriptif de poste par sa **partie visible** : une liste **hiérarchisée** d'activités

précisant activité par activité les **résultats attendus**.

Cette organisation est satisfaisante pour une mécanique ou une machine car on attend une action et un résultat. Par une démarche de qualité on recherche une continuité, une durabilité : action / résultat. De l'Homme responsable on va attendre plus qu'une action : un **acte**. Pour que l'acte existe, il faut que la partie



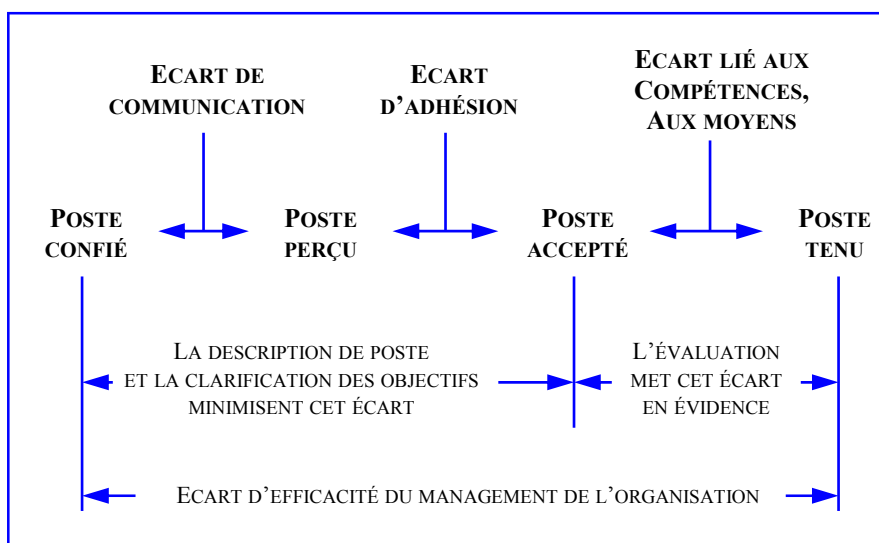
## • Du descriptif de poste au contrat d'objectifs...

Pendant longtemps certains postes n'ont pas bougé. Inutile, il y a trente ans, de donner à un mineur de fond un descriptif de poste, son travail était identique à celui de son père voire de son grand-père... Aujourd'hui les descriptifs de poste évoluent par l'évolution des process, des matériels ou des contraintes de l'environnement.

Un problème de vigilance se posera pour les mettre à jour. Il faut concilier

les contraintes économiques de l'entreprise qui ne lui permettent pas toujours de faire évoluer la rémunération au même rythme que le périmètre des postes, et les exigences managériales qui considèrent à juste titre que la clarification est source de motivation.

Le problème posé au hiérarchique est de gérer en temps réel des écarts et des évolutions.



**Gérer les décalages, rechercher la performance** oblige à mettre en place une réelle appréciation mais aussi à enrichir le descriptif de poste par un **contrat d'objectifs**.

Cela oblige aussi à préciser les mots employés. Or les mots sont polysémiques. Finalité, objectifs et résultats attendus sont souvent employés l'un pour l'autre, compétence et performance intervertis, information et communication indifférenciés. Le groupe Socius s'attache donc tout particulièrement à la définition d'un glossaire opératoire, qui a dû faire des choix, forcément partiels et partiels.

Nous considérons ainsi que le résultat attendu est observable, mesurable, quantifiable, alors que l'objectif implique une négociation sur les critères et les indicateurs à partir desquels il sera observé, et constitue un dépassement

du résultat qui était attendu, soit directement, soit par une meilleure gestion des moyens utilisés pour l'atteindre.

La compétence se voit par la mise en oeuvre de l'activité professionnelle qu'elle permet, et nous appellerons performance (en utilisant son sens sportif de réussite remarquable) son dépassement, sa sublimation, qui se traduit dans l'atteinte d'objectifs.

L'objectif est donc un effort particulier qui va se traduire en une performance.

L'objectif est pour le sportif une compétition qui ne peut être assimilée à l'entraînement qu'o-

tidien. On peut être bien entraîné et rater une compétition.

Respecter les trois niveaux © 2 et savoir en jouer est un art. L'art du management.

Comme pour la définition du poste, on retrouvera une structuration suivant trois niveaux.

\* Au niveau de l'observable, on trouvera les **indicateurs d'atteinte**, les actes modifiés, les réussites obtenues en réponse à un challenge, une compétition proposée.

\* Au niveau du négociable, on trouvera les quelques **objectifs** qui vont constituer le cœur de la compétition,

\* Au niveau du non négociable seront identifiés quelques besoins de l'organisation ou de l'individu, **besoins** qui vont donner du sens à la compétition.

**Les trois niveaux du contrat d'objectif vont constituer le référentiel de la performance.**

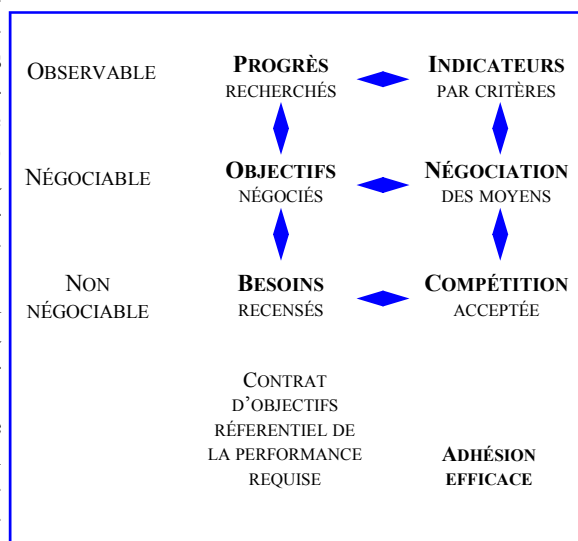
Au quotidien, on trouve des « objectifs dits non négociables ».

Pour nous, deux dérives correspondent à deux erreurs de niveaux.

Une descente vers l'observable et dans ce cas on utilise objectif à la place de résultat attendu. Façon souvent de paraître plus humaniste ou moins directif.

Une montée vers le « non négociable » et dans ce cas-là, il s'agit de « missions » ou de « besoins ». Là encore c'est un manque de courage ou de discernement.

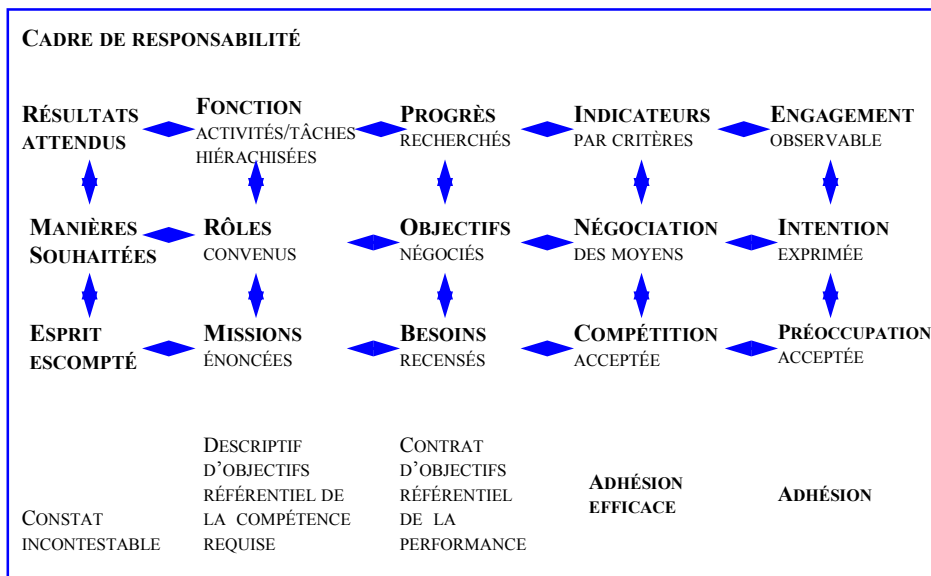
(2) Méthode Socius des trois niveaux ©



## • Du contrat d'objectifs au cadre de responsabilité

**Responsable...** ce mot a dans le cadre juridique une acception et une définition précises, mot définitif, quand il est adjectif, presque binaire, il sanctionne celui qui est ou n'est pas capable. Il en va autrement dans le domaine de la gestion des

ressources humaines. Un responsable est quelqu'un qui répond et qui arrête. On ne peut être responsable individuellement ou collectivement que par rapport à des référentiels. Notre conception du cadre de responsabilité, est la juxtaposition de ce que nous avons présenté précé-



## Responsabilité limitée à 35 heures ?

**Le bornage du cadre de responsabilité** est pour nous l'étape 1 de l'approche « micro » de la question des 35 heures. Bien évidemment nous mesurons les difficultés que nous rencontrons aujourd'hui dans la moitié de nos activités qui se situent dans le secteur public. Dans ces contextes il faut organiser la migration de la notion de **statut et de droit** à la notion de **métier, de compétences et de devoirs**. La route est souvent semée d'embûches et les pirates d'aujourd'hui sont ceux qui n'ont pas intérêt à poser le problème en termes de responsabilité.

Le paysan, le maçon, le compagnon du tour de France savent que le lien temps / action est possible mais que la liaison temps / acte est difficile à chiffrer.

La responsabilité doit être assumée. Elle doit être cadrée de façon honnête avec des ressources temps acceptables.

Ensuite ?

La qualité du travail dépend de la possibilité de cadrer et d'obtenir un accord sur le cadre. Ensuite l'appréciation honnête s'impose. Sans cette volonté « politique » on verra augmenter la maltraitance managériale au même titre que les autres

### Nos dernières interventions...

Un ensemble d'ateliers de management pour accompagner des cadres de production, Un audit des secrétariats médicaux d'un Centre Hospitalier Général

Des actions de formation d'agents de maîtrise à l'appréciation

Une intervention pour la réconciliation nationale dans un pays d'Afrique

Une action de sensibilisation des cadres d'une administration publique (à l'étranger).

### Nouvelles de Socius Médical

Après la mise à jour de début juillet de « l'Abécédaire de la Loi Hospitalière à l'usage des praticiens, et des autres... », nous envisageons une refonte de l'ouvrage qui comportera désormais en plus les textes concernant l'hospitalisation privée, un nouveau système de pagination et d'index.

Sa diffusion, prévue fin décembre, sera proposée en trois versions :

\* Classeur \* Relié \* CD-ROM.

### Nouvelles de Socius Midi-Pyrénées

Aide à la réalisation d'interfaces, réalisation de logiciel, conseil et accompagnement de décideurs (Maires, gérants de PME-PMI...) et maintenant mise au point de parc informatique...

#### **GROUPE SOCIUS**

16 rue Troyon

92316 SEVRES CEDEX

Tél. : 01 45 34 79 96

Fax. : 01 45 34 79 89

E-mail : socius92@aol.com