

>> Management

Clarifier les rôles

Plus le rôle d'un collaborateur est clair, plus ses objectifs sont précis, plus il sera en condition pour progresser et faire progresser la clinique.

Les conflits et l'ambiguïté de rôles sont de plus en plus présents dans les entreprises. De nombreux collaborateurs n'ont pas une idée précise du travail qu'ils doivent réaliser.

Qui est leur patron ?

Il y a parfois un « patron hiérarchique », voire plus dans le cas d'une association, puis un patron « fonctionnel » qui peut être un vétérinaire salarié ou une « super ASV ». Il n'est donc pas rare qu'un collaborateur de la clinique ait deux, trois, quatre, parfois plus de « patrons » ! C'est sans compter sur la philosophie de certaines structures qui considèrent que le véritable patron, c'est le client. Il n'est donc pas facile de jongler avec les personnalités de chacun, les attentes, les besoins, les objectifs et autres exigences. De quoi avoir la tête qui tourne...

Conséquences

Les demandes arrivent de tous les côtés. Dans certains cas, elles sont contradictoires, parfois ingérables dans un planning surchargé ou un personnel en sous-effectif. Le flou n'a jamais permis au collaborateur de s'épanouir et se libérer de questions qui sont consommatrices de temps et d'énergie. Cette ambiguïté dans le travail à réaliser, dans la manière de faire, dans les efforts qui sont demandés, dans les résultats qui sont attendus, dans les priorités qui sont à identifier, dans les délais qui doivent être respectés...

créent un véritable flou artistique. La conséquence majeure de ce manque de clarté est l'inconfort dans lequel est placé le collaborateur, peu propice à l'engagement. Le collaborateur sait-il seulement comment il faut travailler ?

Besoin de clarté

Toutes les enquêtes, tous les retours d'audit montrent que les collaborateurs ont besoin d'évoluer dans un contexte clair et fuient les organisations anarchiques. Que disent les collaborateurs ?

« Ce que l'on attend de moi n'est pas clair », « Je ne sais pas exactement si c'est ce qu'il veut que je fasse », « J'ai toujours du mal à connaître les priorités », « Je dois en permanence concilier les priorités des uns et des autres »...

>> GROS PLAN

Les sources d'autorité

- Autorité hiérarchique, légitimité du pouvoir.
- Autorité technique, compétence et expertise.
- Autorité économique, maîtrise des moyens.
- Autorité personnelle, charisme et personnalité.

Ces sources d'autorité sont de nature rationnelle ou irrationnelle, c'est-à-dire liées à l'image ou aux faits. **F.P.**

Au final, ces situations entraînent la confiance et cassent la motivation de l'équipe. En plus, l'individu va régresser en termes d'estime de soi, de confiance en soi, d'affirmation de soi.

Plus un rôle est clair, plus un objectif est précis, plus le collaborateur travaille dans une zone de sécurité, plus il sera en condition pour progresser et faire progresser la clinique.

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du Diplôme d'étude en management vétérinaire (ENVT)



>> GROS PLAN

La définition de fonction

Pour évoluer dans un environnement clair propice à l'engagement, le dirigeant veillera à répondre avec ou sans son collaborateur aux questions suivantes :

- quelles sont ses missions principales ?
- quelle est la finalité de son job ?
- quels sont les moyens dont il doit disposer ?
- quels sont les pouvoirs à attribuer ?
- quels sont les critères d'évaluation ou de réussite ?

>> GROS PLAN

Manager la clarté : principes d'efficacité

Qu'est-ce qu'un statut ?

C'est la position formelle dans l'organisation de la clinique.

Qu'est-ce qu'un rôle ?

Ce sont les modalités d'interprétation de la fonction dans la clinique.

Comment trouver le point d'équilibre entre statut et rôle ?

Le point d'équilibre est atteint lorsque le rôle coïncide avec l'attente de rôle : ce que je fais + comment je le fais correspond à ce que l'on attend de moi.

On formule des missions pour qu'elles soient remplies, on alloue des moyens pour qu'ils soient utilisés, on attribue des pouvoirs pour qu'ils soient exercés. **F.P.**

>> GROS PLAN

Système de pilotage

Pour proposer une règle du jeu (« je ») précise, sur quoi porte le système de pilotage ?

Sur la définition précise :

- de la fonction,
- du modèle d'organisation du travail,
- de la méthode de travail.

En termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être.

Quand est-il défini ?

- lors du recrutement,
- lors de son intégration,

- tout au long de sa formation,
- lors de chaque modification de fonction,

- lors de l'évaluation périodique.

Avec quels outils et documents ?

- lettre d'engagement ou avenants au contrat,
- fiche de fonction,
- lettre de mission,
- document d'évaluation. ■