



L'enjeu des fonctions support

Indispensables, les fonctions support sont souvent les mal aimées de nos organisations. Ces dernières années, leurs dirigeants ont surtout cherché la solution dans le développement de systèmes d'information performants. Mais le partenariat demeure un espace à conquérir.



DANIEL HELD
DIRECTEUR PI MANAGEMENT
LUTRY, ACCOMPAGNEMENT
MANAGÉRIAL DU CHANGEMENT

Les fonctions support contribuent au succès du business par le soutien qu'elles lui apportent ou les conditions cadre qu'elles permettent de créer. On inclut généralement dans les fonctions support Ressources humaines, Finance, Informatique, Juridique, Logistique, Communication, parfois aussi Marketing. Les fonctions support sont confrontées aux trois défis majeurs suivants.

Le défi de l'excellence Elles doivent parfaitement maîtriser les processus dont elles ont la charge, au niveau qualité, délais mais aussi des coûts associés aux prestations fournies. Elles sont clairement dans la logique dans laquelle elles doivent fournir les prestations attendues, sans erreurs mais aussi sans s'attendre à de la reconnaissance. Simplement, parce qu'il est normal que les salaires soient payés dans les délais, que les rapports financiers soient justes, que l'informatique fonctionne. En revanche, les écarts sont très vite sanctionnés. Il est donc particulièrement facile de se sentir victime ou mal-aimé dans ce type de rôle.

Le défi de l'orientation clients Les fonctions support cependant doivent faire plus. On attend d'elles un service clients de qualité, une écoute, une prise en compte voire une prise en charge des problèmes, de la réactivité et un suivi des dossiers irréprochable. Les managers comme les collaborateurs s'attendent à être considérés comme des clients et non pas comme ceux qui doivent respecter des procédures et remplir des formulaires. Il s'agit donc de développer un réel esprit client, en revoyant les procédures et pratiques dans ce sens. Cette orientation procure de la satisfaction sous forme de feedback directs, mais conduit parfois aussi à des frustra-

tions intenses, lorsque les demandes sont exprimées trop tard, que les missions demandées semblent impossibles ou que la manière de les formuler est perçue comme irrespectueuse. L'orientation clients permet de se créer une légitimité et une visibilité, d'être au service des autres, bien au-delà du « mal nécessaire » que les fonctions support sont parfois.

Le défi du partenariat Le partenariat constitue l'étape ultime de la démarche, parce que c'est là qu'il y a vraiment création de valeur pour le business. On n'est plus au stade de la réponse à des sollicitations, mais dans le partage d'une vision qui permet l'implication des deux acteurs, notamment dans l'anticipation, l'élaboration commune d'une stratégie ou d'une approche, l'évaluation critique des propositions, l'échange. Chacun contribue par ses actions, par ses compétences et plus encore par son énergie, à la dynamique et au succès de l'ensemble. Le partenariat cependant ne se décrète pas. Il se conquiert.

Le partenariat au cœur du business

Pour construire un partenariat, il faut d'abord avoir envie et donner envie à l'autre. La responsabilité nous en incombe. Il s'agit ensuite de construire une relation solide, basée sur la confiance et le respect mutuels. Il s'agit aussi de partager une vision et de définir un « territoire de jeu », dans un esprit de leadership partagé. Un esprit positif s'impose – le partenariat ne se construit ni sur la frustration ni sur une posture de victime, mais sur celle d'acteurs soucieux de créer ensemble de la valeur, en assumant pleinement leurs responsabilités individuelles comme celles liées à l'implication de l'autre.

Le partenariat ne va pas de soi. Il survit mal à certains facteurs de blocage pourtant courants, tels que:

La logique des territoires Lorsque le partenariat est vécu comme un empiètement de terri-

toire, il finit toujours par des réflexes primaires, telle que agressivité ou fuite.

Les passages obligés Un partenariat se construit sur l'envie exprimée et donnée de réussir ensemble, jamais sur l'obligation de se soumettre à une procédure, à des horaires ou à un formulaire.

On inclut généralement dans les fonctions support Ressources humaines, Finance, Informatique, Juridique, Logistique, Communication, parfois aussi Marketing.

Le dénigrement de l'autre Le partenariat pré-suppose un feedback positif, mais ne résiste pas au dénigrement, explicite ou implicite de l'autre. Il ne supporte pas davantage la jalousie.

Confondre affirmation de soi et rigidité L'affirmation de soi pré-suppose une position claire mais laisse de la place à l'écoute. La rigidité est souvent le corollaire de la faiblesse, parce qu'elle ne tolère aucune discussion ni remise en question.

Se montrer ouverts et proactifs

Les fonctions support, de par leur nature, sont souvent en attente d'une vision, d'objectifs, d'une légitimation, de reconnaissance. Elles savent saisir les opportunités, suivre le mouvement, mais tendent trop souvent à se comporter en victimes lorsque l'implication et la crédibilité sont en question.

Ce faisant, elles font exactement ce qu'il faut pour « se faire battre ». Rendre toujours service mais en ayant perdu le sourire, ou carrément se plaindre de ne pas être entendu, reconnu, res-

pecté. Or, en la matière, rester passif et attendre un geste ou une parole de l'autre signifie donner du pouvoir à l'autre sur son avenir et son bien-être. On se rend donc dépendant. La proactivité en état de frustration constitue aussi une situation à éviter, parce qu'elle dégage du négatif et ne donne pas envie à l'autre de collaborer.

Le résultat obtenu dépendra donc avant tout de nous. Une attitude positive et une posture en confiance, affirmées et ouvertes à l'autre, permettent de créer les conditions pour un dialogue constructif et respectueux, base pour un partenariat. Les managers de la ligne n'attendent que cela. Ils ne supporteront pas en revanche qu'on les prenne de haut, qu'on cherche à leur imposer ce dont ils n'ont pas envie. Ils ne supporteront pas davantage des gens qui se montrent passifs ou soumis. Ils seront nombreux à en profiter, parce que simplement c'est la tactique la plus facile à adopter, et qu'ils ne feront pas d'efforts si les fonctions support ne se montrent pas dignes de respect.

L'enjeu est de taille. Il s'agit d'abord de création de valeur dans l'organisation, avec une contribution optimale de chacun. On développera dans ce but des pratiques et une culture efficaces et stimulantes, auxquelles tout le monde peut adhérer, qui s'imposent par leur pertinence et leur efficacité. L'initiative appartient en la matière aux fonctions support, qui doivent conquérir l'espace du partenariat plutôt qu'attendre qu'on le leur donne. Les attitudes et postures associées se travaillent, pour assurer la croissance de chacune des parties comme de l'ensemble. ■

*NOUS UTILISONS DANS CE BUT LA MÉTHODE ÉQUITÉS (EQUI-COACHING), ENTIÈREMENT EXPÉRIENCIELLE ET QUI PERMET D'OBTENIR DES RÉSULTATS PUISSANTS EN CONSTRUISANT SUR LES RESSOURCES DE CHACUN (WWW.PIMAN.CH).