



Comment utiliser l'approche RACI pour équilibrer la charge de travail dans une organisation?

INTRODUCTION

L'approche RACI est une méthodologie utilisée dans la gestion des organisations, qui permet d'obtenir rapidement une vision claire de la répartition de la charge de travail et des responsabilités au sein d'une équipe. RACI est un acronyme qui regroupe les premières lettres des mots «Responsible – Accountable – Consulted – Informed». En français, on utilise une version légèrement différente, mais qui suit la même logique: «Responsable – Acteur – Consulté – Informé».

L'origine exacte de cette méthodologie est incertaine (ainsi que son inventeur) car elle a beaucoup évolué et existe aujourd'hui sous plusieurs formes, adaptables en fonction des besoins de chaque organisation. On parle cependant de «Matrice d'Attribution des Responsabilités» depuis les années 70 et le début de la gestion de projet orientée vers les résultats.

Cette méthodologie est simple d'usage et permet aux organisations qui souhaitent revisiter leur organisation interne et la répartition des tâches au sein de l'équipe d'obtenir un diagnostic rapide. Elle convient donc bien aux organisations de la société civile avec lesquelles Well Grounded travaille dans le Bassin du Congo. Voici le principe à suivre pour utiliser cette méthodologie:

DÉFINITION DE L'ACRONYME RACI:

R POUR RESPONSABLE

La personne responsable d'une tâche est celle qui est en charge de s'assurer que la tâche soit effectivement réalisée. C'est la personne qui devra rendre des comptes par rapport à la tâche, notamment si elle n'est pas réalisée dans les temps ou avec la qualité suffisante. La personne responsable n'est pas forcément celle qui met en oeuvre l'activité, même si parfois une seule personne peut tenir ces deux rôles.

A POUR ACTEUR

L'acteur (actrice) est la ou les personnes qui vont concrètement réaliser la tâche. Il peut bien entendu y avoir plusieurs A pour chaque tâche, en fonction de son ampleur. Tous les A travaillent sous la coordination et supervision de la personne Responsable.

C POUR CONSULTÉ(E)

La ou les personnes consultées sont des personnes ressources susceptibles de disposer d'informations utiles ou nécessaires à la bonne réalisation de la tâche. Il est donc important que les Acteurs consultent cette ou ces personnes et intègrent leurs recommandations. Plusieurs personnes peuvent être consultées pour une même tâche; il faut cependant prendre garde à ne pas en sélectionner un trop grand nombre afin de ne pas alourdir le processus.

I POUR INFORMÉ(E)

La ou les personnes informées sont celles qui doivent être informées au fur et à mesure que la tâche est complétée, car cela est important pour la bonne marche de leurs responsabilités. Par exemple, il est important que le/la responsable des finances sache que la tâche consistant à la création d'un projet de foresterie communautaire va être lancée car cela signifie que l'organisation va devoir déboursier prochainement des fonds. Il faut donc que la personne soit au courant et puisse le prévoir dans sa propre planification.

Attention, il y a plusieurs manières d'approcher la méthodologie RACI selon que l'on utilise la version française ou la version anglaise. En anglais R signifie Responsible (soit la personne qui met en oeuvre l'activité) et A signifie Accountable (la personne qui est responsable de la réalisation de l'activité). Au contraire, en français, on utilise R pour Responsable (la personne qui est responsable de la réalisation de l'activité) et A pour Acteur, soit la personne qui réalise l'action. Le R et le A ont donc une signification opposée selon qu'on utilise l'approche anglophone ou francophone. On peut utiliser indifféremment l'un ou l'autre tant qu'on utilise la même approche de manière consistante.

MISE EN OEUVRE

Voici comment mettre en œuvre la méthodologie RACI dans une organisation :

- ÉTAPE 1**
- 1. Faire la liste de toutes les fonctions clés de l'organisation**, et la mettre en horizontal dans un tableau. Attention, il s'agit des fonctions et non des personnes. Une personne peut avoir plusieurs fonctions.
 - 2. Faire la liste de toutes les tâches de l'organisation**, et les mettre dans la première colonne du tableau. Attention, il s'agit des tâches «importantes» de l'organisation. Par exemple, il n'est pas nécessaire d'inclure des tâches telles que «préparer le café», quel que soit le besoin en caféine de votre équipe ! De même, si vous détaillez trop les tâches, vous obtiendrez une liste trop longue et le tableau RACI sera illisible. Ainsi, il est préférable de mentionner la tâche «envoyer une newsletter» plutôt que d'inclure quatre tâches séparées : «rédiger un article» + «mettre en forme l'article» + «créer la newsletter» + «envoyer la newsletter». Il est important de se baser sur le plan d'action de l'organisation, ou sur son plan de mise en œuvre de la stratégie, s'il existe, pour définir la liste des tâches à accomplir. Ceci permettra d'obtenir une liste d'actions planifiées réalistes, et ainsi de vérifier la répartition de la charge de travail pour leur mise en œuvre. Si vous n'avez pas encore défini de personne responsable pour chaque action de votre plan stratégique, l'exercice de la matrice RACI sera l'occasion de décider de manière optimale, en équipe, de la répartition des tâches.

Objectifs stratégiques	Exemple de matrice RACI non encore complétée	Fonctions						
		Président	Chargé de Dév. Durable	Chargé de recherche	Directeur Admin et Financier	Chargé de projet	Chargé de développement économique	Chargé de communication
	Activités par objectif stratégique							
Objectif 1	Identifier les acteurs clés dans la zone d'action							
	Développer la stratégie de communication externe: site web, page Facebook							
	Développer des propositions de projets							
	Developper une radio communautaire							
	Développer la stratégie et le plan de développement des capacités de l'équipe							
Objectif 2	Développer un plan (projet) d'écotourisme							
	Mise en œuvre du plan d'écotourisme							
	Identifier les nouveaux besoins socio-économiques des communautés							
	Assurer l'éducation environnementale dans les écoles							
	Réaliser une étude de faisabilité des filières économiques							
	Promouvoir l'artisanat							

ÉTAPE 2 En fonction de la taille de votre organisation, il vous faudra décider qui doit remplir la matrice RACI. Dans l'idéal, ceci devrait être un exercice participatif incluant tout les membres de l'équipe, afin que les choix indiqués reflètent de façon réaliste le fonctionnement de l'organisation, et non une vision théorique de celui-ci. De même, la participation de tous à la discussion permet de résoudre immédiatement d'éventuels blocages ou questionnements. Enfin, cela permet que personne ne puisse ensuite justifier d'une méconnaissance de ses tâches et responsabilités afin de ne pas collaborer. Bien entendu, le processus dépend du nombre de personnes dans l'organisation. Au-delà de 10 ou 15 employés, la définition participative deviendra difficile et il faudra alors trouver un système plus efficace tout en s'assurant que chaque personne ait l'opportunité de commenter la matrice.

Voici quelques principes de base pour compléter la matrice:

Il doit y avoir au moins une personne «Acteur» par tâche : Dans le cas contraire, personne ne sera en charge de concrètement.

Il ne peut y avoir qu'une seule personne «Responsable» par tâche : Ceci évite les confusions et définit clairement qui est responsable de l'accomplissement de chaque tâche.

Résoudre les doutes et conflits : En cas de doute sur les rôles à distribuer pour une tâche, la situation doit être résolue par une discussion d'équipe, réalisant une analyse critique de son fonctionnement. Il est important de résoudre d'éventuels doutes à cette étape afin de garantir le bon fonctionnement de l'organisation par la suite.

Objectifs stratégiques	Exemple de matrice RACI complétée	Fonctions						
		Président	Chargé de Dév. Durable	Chargé de recherche	Directeur Admin et Financier	Chargé de projet	Chargé de développement économique	Chargé de communication
Objectif 1	Identifier les acteurs clés dans la zone d'action	R	A	A		A	C	
	Développer la stratégie de communication externe: site web, page Facebook	C			I	A		R/A
	Développer des propositions de projets	C	A	A	I	R/A	A	C
	Developper une radio communautaire	R			I	A		C
	Développer la stratégie et le plan de développement des capacités de l'équipe	C			R/A	A		
Objectif 2	Développer un plan (projet) d'écotourisme	I	R	A		A		
	Mise en œuvre du plan d'écotourisme	I	C	I		R		
	Identifier les nouveaux besoins socio-économiques des communautés		R		C	C	A	
	Assurer l'éducation environnementale dans les écoles	I	R/A					A
	Réaliser une étude de faisabilité des filières économiques	C	A		A	A	R	
Promouvoir l'artisanat	I		C	A	A	R	A	

ANALYSE

Une fois la matrice complétée de manière participative, la dernière étape, fondamentale, est son analyse. Pour ce faire, il faut observer la matrice ligne par ligne (c'est à dire tâche par tâche) et colonne par colonne (c'est à dire fonction par fonction), vérifier les caractéristiques suivantes:

Analyse tâche par tâche

Pas de «A»: Personne n'est en charge de mettre en œuvre la tâche. Qui va faire le travail ?

Trop de «A»: Si trop de personnes sont impliquées, la réalisation pourrait en être compliquée. Comme le dit le proverbe, trop de cuisiniers peuvent finir par gâcher la sauce!

Pas de «R»: Nous avons vu plus haut qu'un des principes de base est qu'il faut nécessairement une personne qui ait la responsabilité de la tâche. Dans le cas contraire, qui va s'assurer de sa mise en œuvre ? Qui portera la responsabilité si la tâche prend du retard ?

Plus de 1 «R»: Si deux personnes sont responsables de la tâche, laquelle des deux prend les décisions ? Ce cas de figure garantit des complications, conflits et prises de décision très lentes. Assurez-vous donc qu'il n'y ait qu'un R par ligne.

Toutes les cases sont remplies: Est-ce que c'est vraiment nécessaire ? Chaque employé a-t-il besoin d'avoir un rôle particulier dans chaque tâche ? Probablement pas. Il est important de rationaliser le temps de travail.

Beaucoup de «C»: Consulter une personne demande du temps de la part de celui/celle qui consulte, mais également de la part de la personne consultée, de laquelle on attend une réponse. Si pour chaque tâche il faut consulter de nombreuses personnes et attendre leur réponse, de chacune d'entre elles, le processus en sera forcément ralenti.

Analyse fonction par fonction:

L'analyse fonction par fonction (ou analyse verticale) permet de raisonner par rapport à la charge de travail et de responsabilité de chaque fonction. Cette analyse est importante pour s'assurer d'un bon équilibre entre les membres de l'équipe.

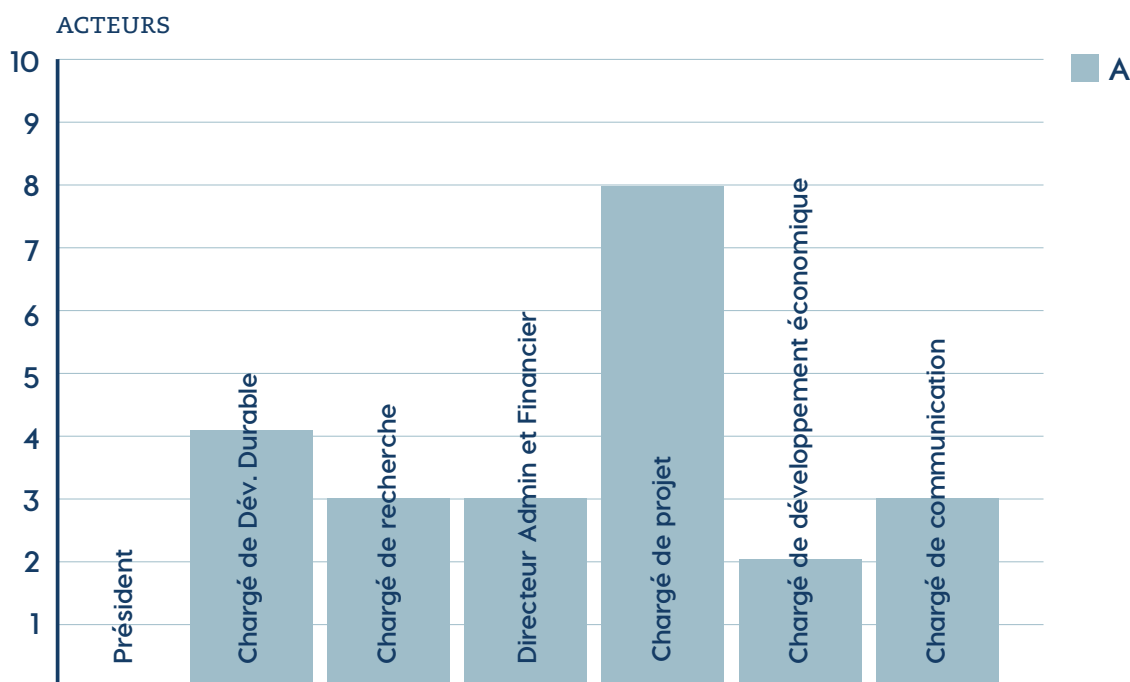
Trop de A pour une fonction: Trop de A signifie peut-être que la charge de travail pour cette fonction est trop grande, car elle doit réaliser de nombreuses tâches. Il faudrait alors revoir la répartition des A et peut-être mieux répartir les tâches entre les fonctions.

Pas de case vide: Cette personne doit-elle être impliquée dans chacune des tâches ? Peut-être que cela signifie que l'organisation doit revoir sa répartition des tâches car elle dépend trop de cette fonction en particulier.

Cette analyse peut également donner des informations sur la culture de l'organisation et sa trop grande dépendance à certaines fonctions ou personnes. Ce phénomène est souvent observé dans les organisations pour lesquelles le fondateur joue un rôle prépondérant et est impliqué dans tous les aspects de l'organisation.

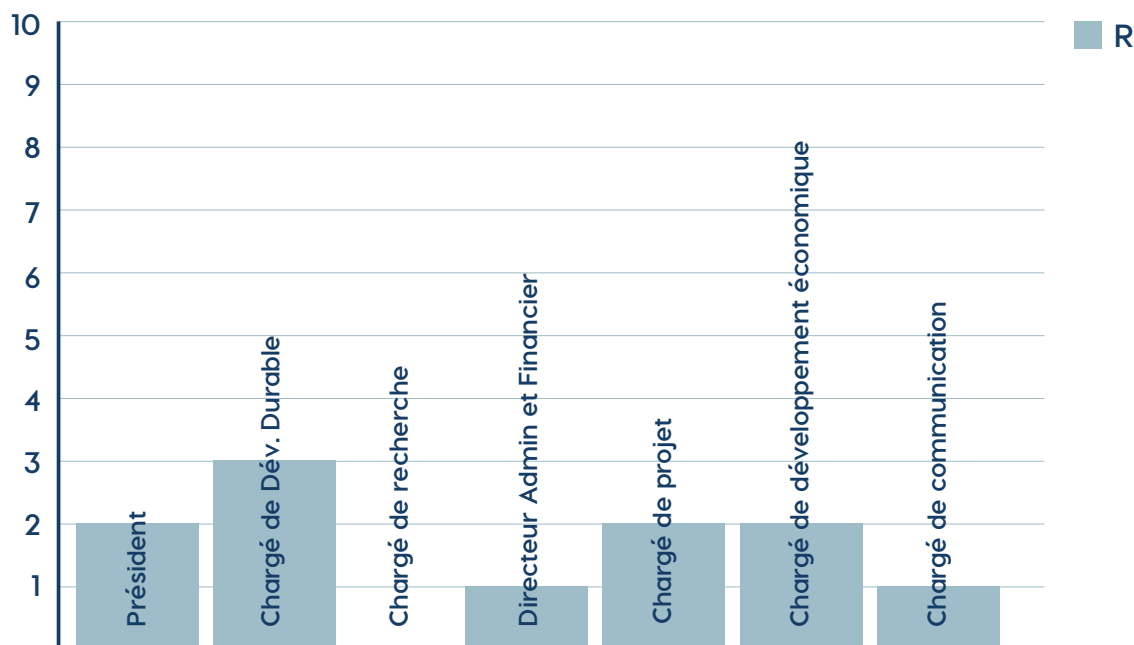
Analyses complémentaires :

Si l'analyse directe de la matrice ligne par ligne et colonne par colonne donne une bonne indication de la répartition du travail au sein de l'équipe, il peut être utile de pousser l'analyse un peu plus loin en utilisant quelques fonctions de base du tableau Excel. En effet, la fonction graphique permet d'obtenir de manière visuelle un aperçu rapide des différentes responsabilités de chaque personne. Il convient de laisser quelques minutes à chaque personne pour analyser les graphiques, afin que chacun en tire ses propres conclusions. Ce processus permettra à votre équipe d'avoir une discussion constructive et objective sur la manière de fonctionner et la répartition des tâches au sein de votre organisation.



Exemples de représentation graphique des «Acteurs» d'une matrice RACI

RESPONSABILITÉS



Exemples de représentation graphique des «Responsables» d'une matrice RACI

Dans l'exemple ci-dessus, on voit directement que le président est responsable de nombreuses activités. Ce n'est pas lui qui réalise les tâches, mais il est responsable de leur bonne mise en œuvre. En fonction de l'implication du président dans l'organisation, cela peut être normal ; cependant, si le président exerce une fonction honorifique ou représentative et n'est pas engagé dans la gestion quotidienne de l'organisation, cette implication peut poser problème. Il est donc important d'analyser la matrice RACI selon le fonctionnement de chaque organisation.

Enfin, il est très facile, sur base d'une matrice RACI, d'en extraire directement des fiches de poste. Il suffit, pour chaque fonction, de reprendre chaque type de responsabilité (R, A, C ou I) pour chaque tâche. Vous trouverez ci-dessous un exemple de fiche de poste créée à partir d'une matrice RACI.

Chargé de Développement	Rôles et Responsabilités	
<p>R = Responsable (Supervise la mise en oeuvre)</p> <p>A = Acteur (Réalise ou participe à la réalisation de l'action)</p> <p>C = Est consulté dans le cadre de la mise en oeuvre</p> <p>I = Est informé dans le cadre de la mise en oeuvre</p>	Identifier les acteurs clés dans la zone d'action	C
	Développer des propositions de projets	A
	Identifier les nouveaux besoins socio-économiques des communautés	A
	Réaliser une étude de faisabilité des filières économiques	R
	Promouvoir l'artisanat	R
		R 2 A 2 C 1 I 0
Exemple de fiche de poste réalisée à partir d'une analyse RACI	Total	5

L'avantage de cette méthodologie est qu'avec cette fiche de poste, la personne sait non seulement ce qu'elle doit faire, mais connaît également les autres tâches dans lesquelles elle a un rôle à jouer en tant que «consulté» ou «informé».

CONCLUSION

La méthodologie RACI est une manière simple et rapide de faire une analyse du mode de fonctionnement d'une organisation. Elle vous permettra d'identifier rapidement les tâches susceptibles de créer des conflits, dans le cas où plusieurs personnes souhaitent être responsables de la mise en oeuvre d'une activité, ou au contraire en l'absence d'un responsable. Elle permet également de clarifier les différentes responsabilités auprès de tous les membres de l'équipe, ce qui assure un certain contrôle mutuel. Avec cette approche, l'absence de réalisation d'une tâche ne pourra plus être justifiée par l'ignorance. Enfin, elle vous permettra d'identifier les fonctions qui sont trop sollicitées (et donc susceptibles de ne pas pouvoir tout faire), et au contraire les fonctions trop peu sollicitées, qui peuvent alors être supprimées ou redistribuées entre d'autres fonctions.

Pour plus d'information concernant la méthodologie RACI et sur sa mise en oeuvre, n'hésitez pas à contacter l'équipe de Well Grounded.

WELL-GROUNDED.ORG | +44 (0) 7949 503 098