Abonnez-vous à DeepL Pro pour modifier ce document.
Visitez www.DeepL.com/Pro pour en savoir plus.

**Tableau des rôles et responsabilités (RACI)**

**Par Michael L Smith et James Erwin**

**Voir aussi le modèle RACI.**

**Par Sandra Diaferio**

**APERÇU**

# *Définition*

Le diagramme des responsabilités est une technique qui permet d'identifier les domaines fonctionnels dans lesquels il existe des ambiguïtés de processus, d'exposer les différences au grand jour et de les résoudre grâce à un effort de collaboration interfonctionnel.

Le diagramme de responsabilité permet aux gestionnaires du même niveau ou de niveaux organisationnels ou de programmes différents de participer activement à une discussion ciblée et systématique sur les descriptions liées au processus des actions qui doivent être accomplies afin de fournir un produit ou un service final réussi.

# *Définitions de l'approche*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Modèle de processus | Rôle fonctionnel | Rôle fonctionnel | Rôle fonctionnel | Rôle fonctionnel | Rôle fonctionnel |
| Décisions ou actions |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Le diagramme des responsabilités est un moyen de clarifier systématiquement les relations relatives à :

1. Communication ou actions nécessaires pour fournir un produit ou un service acceptable.
2. Rôles fonctionnels ou postes au sein du département (pas de noms personnels).
3. Les attentes de participation attribuées aux rôles par des décisions ou des actions.

***LA THÉORIE DU DIAGRAMME DE RESPONSABILITÉ***

Les managers et les superviseurs ne sont pas responsables de tout dans leur organisation. Le tableau des responsabilités permet de s'assurer que la responsabilité est confiée à la personne qui peut réellement être responsable d'un travail spécifique. Il en résulte souvent que les responsabilités des actions sont *déplacées vers le* niveau le plus approprié.

Chacun a un rôle de processus dans son travail. En raison de perceptions différentes, la vision qu'a une personne de son rôle peut être très différente de celle d'une autre. Les perceptions du rôle que l'on a aujourd'hui changeront demain, même si les activités professionnelles restent les mêmes. Il y a trois (3) hypothèses de base dans tout rôle. Il s'agit de :

|  |  |
| --- | --- |
| **1. CONCEPTION DU RÔLE:** | Ce qu'une personne pense être son travail et comment on lui a appris à le faire. Sa façon de penser peut-être influencée par de nombreuses hypothèses erronées (par exemple, des titres trompeurs, la formation reçue d'un prédécesseur pendant sa vie professionnelle dernière semaine de travail, etc.) |
| **2. L'ATTENTE D'UN RÔLE :** |  Ce dont les autres membres de l'organisation pensent que la personne est responsable, et comment elle doit s'acquitter de ces responsabilités. Les idées des autres peuvent également être influencées par des informations incorrectes (par exemple, la façon dont c'était dans un emploi précédent, les changements de priorité, les suppositions, les messages incohérents de la direction, etc.) L'attente du rôle est généralement basée sur les résultats attendus du rôle. |
|  **3. COMPORTEMENT DU RÔLE:** | Ce qu'une personne fait réellement dans l'exercice de son métier. |

Le diagramme de responsabilité réconcilie la CONCEPTION DU RÔLE avec le RÔLE EXPECTATION et donc, le COMPORTEMENT DU RÔLE devient plus prévisible et productif. Idéalement, ce qu'une personne pense être son hobby, ce que les autres attendent de ce travail et la façon dont le travail est réellement effectué sont tous les mêmes. Le processus "RACI" est un outil permettant de verrouiller tous les éléments en place. Travailler avec d'autres "fournisseurs de processus" permet d'obtenir un consensus en *temps réel* qui clarifie "qui doit faire quoi, avec qui et quand". Ceci est très bénéfique pour la performance globale du processus.

Un produit ou un processus non conforme aux normes peut souvent être attribué à une erreur dans le tableau. Parmi les erreurs les plus courantes, citons : une *action qui ne figure pas* dans le diagramme (alors qu'elle *devrait* y figurer), un poste qui *ne fonctionne pas comme prévu* ou un *code de responsabilité manquant* ou *mal appliqué.* La nature hautement visible et collaborative du processus de création de diagrammes favorise des mises à jour/corrections rapides et efficaces ainsi qu'une meilleure compréhension par les personnes impliquées dans le travail.

**DIAGNOSTIQUER LE BESOIN**

La nécessité pour les managers et les superviseurs de *clarifier les* rôles et les responsabilités ne s'arrête pas une fois le processus d'établissement du tableau des responsabilités terminé ; il *doit s'agir d'une activité permanente*. Les managers doivent acquérir un *"sixième sens"* pour pouvoir reconnaître les symptômes de la confusion des rôles et déterminer quand le processus doit être répété. La *"dérive" des* perceptions est naturelle. L'identification et l'élimination de cette *"dérive"* sont importantes pour le bien-être général de l'entreprise en ce qui concerne les coûts, le service et la qualité.

***Les symptômes de la confusion des rôles sont :***

* Préoccupation quant à savoir qui prend les décisions
* Blâmer les autres pour ne pas avoir fait le travail.
* Charges de travail déséquilibrées
* Absence d'action en raison de communications inefficaces
* Questions sur qui fait quoi
* Une attitude "nous-eux".
* Une attitude de "pas sûr, donc pas d'action".
* Temps d'inactivité
* Création d'un travail non essentiel et attention portée à celui-ci pour remplir le temps.
* Un environnement de travail réactif
* Mauvais moral
* De multiples "arrêts" sont nécessaires pour trouver la réponse à une question.

# RÔLES ET RESPONSABILITÉS DÉFINITIONS DES GRAPHIQUES

## RESPONSABLE..... "R"

### "Le faiseur"

Le "faiseur" est la ou les personnes qui accomplissent réellement la tâche. Le "faiseur" est responsable de l'action/de la mise en œuvre. La responsabilité peut être partagée. Le degré de responsabilité est déterminé par la personne avec le "A".

## ACCOUNTABLE..... "A"

### " La balle s'arrête ici "

La personne responsable est celle qui doit répondre en dernier ressort de l'activité ou de la décision. Cela inclut le pouvoir de dire "oui" ou "non" et le droit de veto. Un **seul "A" peut être attribué à une action**.

## CONSULTER…… "C"

### Dans la boucle /Circuit"

Le rôle de consultant est celui d'une ou plusieurs personnes (généralement des experts en la matière) à consulter avant une décision ou une action finale. Il s'agit d'un besoin prédéterminé de communication bidirectionnelle. La contribution du poste désigné est requise.

## INFORM..... "I"

### "Restez dans l'image"

Il s'agit de la ou des personnes qui doivent être informées *après qu'une décision ou une action a été prise.*  Elles peuvent être amenées à prendre des mesures à la suite du résultat. Il s'agit d'une communication à sens unique.

**Tableau des responsabilités**

 **Le processus en 5 étapes**

1. **Identifier le processus de travail**

 **Commencez par les zones à fort impact**

* + - **N'inscrivez pas un processus qui va bientôt changer**
		- **Le processus de travail doit être bien défini**
		- **Moins de dix activités implique que la définition est trop étroite.**
		- **Plus de 25 activités implique que la définition est trop large**
1. **Déterminer les décisions et les activités à consigner**

|  |  |
| --- | --- |
| *
 | **Évitez les activités évidentes, génériques ou ambiguës, telles que :"Participer aux réunions"****"Préparer les rapports"** |
|  | **Chaque activité ou décision doit commencer par un bon verbe d'action.** |
| **Évaluer** | **Programmer Écrire Enregistrer Déterminer** |
| **Exploiter** | **Surveiller Préparer Mettre à jour Collecter** |
| **Approuver** | **ConduireDévelopperInspecterFormer** |
| **Publier** |  **Rapport Examen Autoriser Décider** |

1. **Préparez une liste des rôles ou des personnes impliquées dans ces tâches. Les rôles peuvent être des individus, des groupes ou des départements entiers.**
	* **Peut inclure des personnes extérieures à votre département ou à l'entreprise.**

**- Clients, fournisseurs, etc.**

* + **Les rôles sont préférables aux noms individuels**

**- Le diagramme RACI doit être indépendant des relations personnelles, de sorte que le diagramme resterait valable si toutes les nouvelles personnes occupaient les rôles demain.**

1. **Développer le tableau RACI**

 **En règle générale, il faut d'abord attribuer les R, puis déterminer qui a le A, et enfin compléter les C et les I.**

* + **Pour les groupes plus importants ou les questions plus complexes, un facilitateur indépendant est nécessaire.**
	+ **Le temps de réunion peut être réduit de manière significative si une liste de décisions et d'activités " modèle de paille " est établie avant la réunion.**

|  |  |
| --- | --- |
| **La taille idéale d'un groupe est de quatre à dix personnes** |  |
|  |

1. **Obtenir un retour d'information et une adhésion**
	* **Distribuez le tableau RACI à toutes les personnes représentées sur le tableau mais non présentes à la réunion de développement.**
	* **Saisissez leurs changements et révisez le tableau comme il se doit.**
	* **Rééditer le tableau RACI révisé**
	* **Mise à jour permanente si nécessaire**

|  |  |
| --- | --- |
| **Une réunion de suivi peut être nécessaire si des changements importants sont apportés** |  |
|  |

# CARTAGE RACI Un exemple

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Mère*** | ***Père*** | ***John*** | ***Sally*** | ***Mark*** | ***Les enfants\**** |
| ***Nourrir le chien*** | **A** | **C** | **R** |  |  |  |
| ***Jouer avec le chien*** | **I** | **I** | **A** |  |  | **R** |
| ***Emmener le chien chez le vétérinaire*** | **R** | **A/R** |  |  |  | **C** |
| ***Marche du matin*** | **C** |  | **A/R** | **R** |  |  |
| ***Marche du soir*** | **C** |  | **A/R** |  | **R** |  |
| ***Chien de lavage*** | **C** |  | **A/R** |  |  |  |
| ***Nettoyer le désordre*** | **C** | **A** | **R** |  |  |  |

**ÉLABORER LA LISTE D'ACTIONS**

Un élément important du tableau des responsabilités est l'élaboration des actions à consigner et à convenir. Les listes peuvent être élaborées de plusieurs façons. Un moyen efficace de recueillir des informations sur les fonctions, les décisions ou les activités est l'entretien individuel. Cet entretien est un processus de questionnement analytique et va de questions générales telles que "quels sont les objectifs du département" ou "que doit accomplir l'équipe" à des questions très spécifiques concernant les entrées et sorties de travail, vers et depuis le participant.

Une alternative à l'entretien est un "brainstorming" de groupe ou une technique de génération d'idées avec des représentants des départements "participants au processus". Un animateur enregistrerait les actions qui pourraient ensuite être affinées lors de réunions de groupe ultérieures.

Examen du tableau R A C I

Analyse verticale

|  |  |
| --- | --- |
| **Trouver** | **Interprétation possible** |
| **Beaucoup de R** | **Cet individu peut-il rester au courant de tant de choses ?** |
| **Pas d'espaces vides** | **L'individu doit-il participer à autant d'activités ?** |
| **Trop de A** | **Une partie de la responsabilité peut-elle être "poussée vers le bas" dans l'organisation ?** |
| **Pas de R ou de A** | **S'agit-il d'un poste hiérarchique ? Pourrait-il être élargi ou supprimé ?** |
| **Schéma général** | **Le modèle correspond-il à la personnalité et au style de l'occupant du rôle ? Va-t-il à l'encontre du type de personnalité de l'occupant du rôle ? (c'est-à-dire trop ou pas assez d'implication, etc.).** |

Rôles / Personnes

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Décisions/ Activités |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **C** |  | **A** |  | **C** |  | **I** |
|  | **A** | **R** |  | **C** | **I** | **C** |  |
|  |  |  | **C** | **I** |  | **R** | **A** |
|  |  |  |  | **R** |  | **A** |  |
|  |  | **I** |  | **A** | **C** |  |  |
|  |  | **A** | **I** |  | **R** |  | **C** |
|  |  |  | **A** | **C** | **R** |  | **I** |

 |

Examen du tableau R A C I

Analyse horizontale

|  |  |
| --- | --- |
| **Trouver** | **Interprétation possible** |
| Beaucoup de R | La tâche sera-t-elle accomplie ?L'activité ou la décision peut-elle être divisée en tâches plus spécifiques ? |
| Beaucoup de C | Faut-il vraiment consulter toutes ces personnes ? Les avantages d'une contribution supplémentaire justifient-ils le temps perdu à consulter toutes ces personnes ? |
| Beaucoup de I | Toutes ces personnes doivent-elles vraiment être informées de manière systématique, ou ne pourraient-elles être informées que dans des circonstances exceptionnelles ? |
| Pas de R | Le travail risque de ne pas être fait ; tout le monde attend d'approuver, d'être consulté ou informé ; personne ne considère que son rôle est de prendre l'initiative pour que le travail soit fait. |
| Pas de A | Aucune responsabilité en matière de performance ; par conséquent, aucune conséquence personnelle lorsque le travail n'est pas fait. **Règle n°1 du diagramme RACI : Il doit y avoir un, mais seulement un, "A" pour chaque action ou décision figurant sur le tableau.** |
| Pas de C / I | Est-ce parce que les individus/départements "ne parlent pas" ?Un manque de communication entre les individus/départements entraîne-t-il des actions parallèles ou non informées ? |

Activités

## R A C I Directives de fermeture

1. **Placez l'obligation de rendre compte (A) et la responsabilité (R) au niveau le plus bas possible.**
2. **Il ne peut y avoir qu'une seule personne responsable par activité.**
3. **L'autorité doit aller de pair avec la responsabilité**
4. **Minimiser le nombre de consultations (C) et d'informations (I).**
5. **Tous les rôles et responsabilités doivent être documentés et communiqués.**
6. **La discipline est nécessaire pour que les rôles et les responsabilités restent clairs. La "dérive" se produit. Le RACI doit être revu périodiquement, surtout lorsque des symptômes de confusion des rôles réapparaissent, par exemple,**
	* Préoccupation quant à savoir qui prend les décisions
	* Blâmer les autres pour ne pas avoir fait le travail.
	* Charges de travail déséquilibrées
	* Absence d'action en raison de communications inefficaces
	* Questions sur qui fait quoi
	* Une attitude "nous-eux".
	* Une attitude de "pas sûr, donc pas d'action".
	* Temps d'inactivité
	* Création d'un travail non essentiel et attention portée à celui-ci pour remplir le temps.
	* Un environnement de travail réactif
	* Mauvais moral
	* De multiples "arrêts" sont nécessaires pour trouver la réponse à une question.

**Quand utiliser le diagramme des responsabilités**

* + **Améliorer la compréhension des rôles et responsabilités autour du processus de travail**
		- **"Tel quel"**
		- **"To Be"**
* **Améliorer la compréhension des rôles et des responsabilités au sein d'un service**
* **Définir les rôles et responsabilités des membres de l'équipe sur un projet**

# TABLEAU DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

**Essayer d'accomplir un travail sans établir clairement les rôles et les responsabilités, c'est comme essayer de se garer en parallèle avec un œil fermé.**

**Qu'en est-il du comportement des rôles ?** Le diagramme RACI montre qui fait quoi à un haut niveau et son rôle RACI. Si une plus grande spécificité est nécessaire, et c'est souvent le cas, vous pouvez utiliser des cartes de processus ou dresser la liste des étapes/décisions et documenter les détails de ce qui est fait.

Vous pouvez passer des cartes de processus au RACI ou du RACI aux cartes de processus.

**Commandes de TS Reviews**

**et attribue les travaux par**

**Taille du poste/programme et**

**compétence du personnel**

**Planification**

**Réunion**

**Communiqué de presse**

**mis en cage**

**PICK/PACK**

**Pick Mat'l**

**du lot**

**Liste/Plan de sélection**

**Articles à compter**

**Cassé**

**Gamme ?**

**Plage d'écriture**

**et la quantité**

**sur le plan de sélection**

**Écrire à**

**les gammes sur**

**plan de sélection**

**Liste des lots à numériser**

**et l'ID de l'élément**

Non

Oui

Ou bien, vous pouvez documenter votre compréhension du comportement du rôle en prenant la liste du tableau RACI, en énumérant les étapes/décisions et en documentant les détails de ce qui est fait. C'est aussi simple que qui, quoi, quand, intrants et extrants. Vous pouvez vous attendre à plus de résistance en clarifiant les rôles de cette manière qu'avec le seul RACI. Nous savons maintenant qui doit faire quoi, avec qui et quand, de telle sorte que chaque personne est réellement responsable de sa part du processus global.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tâche / Décision | **RACI** | Qui | Quoi | Lorsque | Entrées de | Sorties vers |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |