



Par Guy Vernerey et Étienne Roy
Consultants, cabinet Koalto

Développer une nouvelle mission dans une organisation est complexe et consiste à l'implanter, à construire sa légitimité, et à en effectuer sa promotion. Pour pérenniser la mission, le chef de mission doit faire un véritable travail sur lui tout en interagissant avec les autres.

Développer une nouvelle mission dans son organisation

Nous proposons, pour éclairer ces étapes, un processus simple (1) qui écrit les comportements successifs du responsable de mission vis-à-vis des acteurs internes de la structure et des partenaires externes: s'autoriser, démarcher, affirmer, pérenniser. Nous allons illustrer ces étapes au travers d'un exemple: le directeur général de Paul K. sollicite celui-ci pour mettre en œuvre une démarche qualité des services dans son organisation. Paul se trouve désormais à la tête d'une nouvelle petite équipe entièrement dédiée à la mission.

rêt d'une démarche de qualité des services pour sa structure. Cela renforcera l'existence de la mission aux yeux des autres. Un troisième temps peut être alors enclenché: celui de l'affirmation.

Affirmer

Paul est maintenant présent dans un certain nombre d'instances, et il se sent légitime à porter les enjeux de son projet. Il intervient afin que les décisions prises soient cohérentes avec la démarche qu'il est chargé d'impulser, par exemple lors des comités de direction. Il mobilise le budget, les ressources, les technologies nécessaires. Cette présence affirmée, alliée à sa compétence, va lui permettre de pérenniser son action, et par son influence, de peser sur le résultat de sa mission.

Pérenniser

Paul est désormais reconnu comme un acteur important dans une mission elle-même identifiée comme essentielle par tous les acteurs internes et les partenaires. Dans cette dernière étape du processus, il est à même d'apporter, par son expertise, mais aussi par l'appréhension de l'ensemble des enjeux de la structure, une valeur ajoutée à d'autres missions que la sienne. Il oriente son action à la fois au bénéfice de sa mission et au profit d'enjeux plus globaux. Il devient alors une personne-ressource pour d'autres missions. Cette dernière étape est en lien avec l'exercice de son influence, sur un périmètre plus large que sa seule mission. Ainsi, les moments clés du développement d'une nouvelle mission sont:



S'autoriser

La première étape pour Paul est de s'autoriser à exercer sa nouvelle responsabilité. Il se doit de reconnaître sa propre légitimité à mener la mission, de s'en identifier comme le responsable, à l'intérieur comme à l'extérieur de sa structure. S'autoriser, c'est s'accorder à soi-même de l'importance, en s'appuyant sur sa compétence et ses expériences. Dans

cette phase, il s'agit de nourrir un premier besoin essentiel: le besoin de reconnaissance envers soi-même. Bien sûr, cette légitimité sera d'autant plus renforcée que sa direction rend visible et lisible cette nouvelle mission. Une fois cette légitimité acquise à ses propres yeux, il pourra entrer dans une seconde phase: démarcher.

Démarcher

À cette étape, Paul va se comporter en promoteur de la mission dans son service, dans les autres services et hors de l'organisation. Ceci va contribuer à en renforcer la légitimité aux yeux de l'ensemble des acteurs concernés. Ainsi, Paul va, lors de différents temps formels ou informels, de réunions, rencontres, repas professionnels, en lien ou non avec sa mission, expliquer tout l'inté-



(1) Démarche SDAP, Anne Jegouic, Étienne Roy, Guy Vernerey.