

Diagnostiquez votre administration

Une organisation ou un service peuvent déraier. Ils peuvent aussi être amenés à affronter des défis importants. Dans tous les cas, vous devrez en consolider les fondations. Mais il faudra au préalable savoir poser un diagnostic de son fonctionnement. Un moment d'autant plus difficile qu'il est essentiel.

J'accompagne régulièrement des cadres et dirigeants de collectivités sur les 3 piliers sur lesquels repose une organisation :

• **Le pilier 1 : la stratégie**

Il s'agit de prendre en compte les évolutions de l'environnement, la situation actuelle de l'organisation, la commande politique et de combiner ces paramètres pour définir des objectifs généraux qui seront ensuite déclinés en objectifs spécifiques par direction et par service.

• **Le pilier 2 : la structure**

C'est le squelette de l'organisation : il s'agit des éléments fondamentaux d'organisation qui définissent les cadres de fonctionnement des différents acteurs de la collectivité concernée, notamment qui fait quoi, qui décide quoi, qui informe qui de quoi.

Consolider la structure conduit également à clarifier et à formaliser les règles de fonctionnement de l'organisation.

• **Le pilier 3 : la gestion de la relation entre les personnes et entre les équipes**

Il s'agit de créer ou de restaurer les conditions pour une coopération fructueuse entre les personnes et entre les équipes.

L'ensemble de ces éléments constitue une mécanique précise et parfois complexe. Je suis un mécanicien spécialisé dans le fonctionnement des organisations. Et, comme un mécanicien automobile, lorsque j'interviens, ma tâche première est de faire un diagnostic de la situation. La pertinence de ce diagnostic conditionne l'efficacité de mon intervention.

Prenons une comparaison mécanique : fixer ou ajuster les horaires est par exemple une intervention qui concerne le pilier 2 : la struc-

ture. Intervenir pour faire respecter les horaires définis relève du pilier 3 : la gestion de la relation. À tout moment, vous pouvez envisager une action de consolidation de l'organisation dont vous avez la charge. Cette idée peut s'imposer à vous par nécessité face à des difficultés que vous constatez ou que vous anticipez. Vous pouvez également souhaiter optimiser le fonctionnement d'une équipe déjà performante. Si vous œuvrez dans le domaine des ressources humaines, vous pouvez être également sollicité par un service opérationnel pour l'accompagner à conduire une action de consolidation ou de changement.

Dans tous ces cas, quelle que soit la situation initiale et des objectifs que vous avez, le diagnostic constitue l'étape première et primordiale de votre démarche. Voici quelques exemples d'erreurs fréquentes sur le diagnostic.

SE TROMPER DE ZONE INTERVENTION.

TENTER DE RÉGLER UN PROBLÈME DE STRUCTURE PAR UNE INTERVENTION EN MANAGEMENT

La direction générale d'une collectivité me sollicite car elle est face à une difficulté de fonctionnement dans l'une de ses directions, se manifestant par des problèmes relationnels, les conflits larvés entre les agents, des clans, des bruits de couloirs.

“ Le premier usage des outils opérationnels que feront vos N-1 sera d'analyser comment ils sont managés ”

© Robert Kneschke - Fotolia.com

“ La cohérence première consiste à mettre en accord la situation, les objectifs et les moyens ”

Mes interlocuteurs me demandent de leur proposer une intervention portant sur l'amélioration de la coopération entre les agents. Il s'agit donc d'une intervention sur le pilier 3 : la relation entre les personnes. Mon diagnostic fait apparaître que les difficultés rencontrées proviennent principalement d'un problème concernant le pilier 2 : la structure. En effet, plusieurs éléments de cette structure ne sont pas clairs, notamment qui fait quoi, qui décide quoi et qui informe qui de quoi. Dans ce cas, une intervention sur la coopération entre les personnes n'a aucune probabilité d'être efficace tant que les éléments de structure ne sont pas clarifiés.

Si votre mécanicien change l'allumage de votre voiture et que la panne vient d'un problème de carburation, vous ne serez vraisemblablement pas satisfait du résultat.

TENTER DE RÉGLER UN PROBLÈME DE MANAGEMENT (PILIER 3) PAR UNE INTERVENTION SUR LA STRUCTURE (PILIER 2)

Des dysfonctionnements récurrents apparaissent dans un service. Ces dysfonctionnements sont liés au mode de management de son responsable. Pour tenter de régler ce problème, la direction envisage de répartir différemment les tâches, de modifier l'organigramme de ce service. De mon point de vue, cette démarche ne permettra pas de régler le problème. En effet, le dysfonctionnement du chef de service dans son mode de management a toutes les probabilités de perdurer.

Si le pilote fait régulièrement des erreurs de trajectoire, modifier le châssis de la voiture ne résoudra pas le problème.

CONSTRUIRE OU MODIFIER LA STRUCTURE D'UNE ORGANISATION (PILIER 2) SANS AVOIR CLAIREMENT DÉFINI AU PRÉALABLE LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES AVEC L'ENSEMBLE DES AGENTS CONCERNÉS (PILIER 3)

Vous pouvez envisager une structure d'organigramme par métier ou par secteur géographique. Chacune de ces structures d'organisation présente des avantages et des inconvénients. De mon point de vue, le choix de la structure à retenir doit être guidé par les objectifs stratégiques que vous assignez à l'organisation. S'il n'y a pas de lien entre ces

deux éléments, l'organisation risque de perdre en cohérence et en efficacité.

En compétition automobile, le choix du type de voiture et de l'organisation de l'équipe d'assistance dépend du type d'épreuve.

UNE ERREUR COMPLÉMENTAIRE : NE PAS PARTAGER LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES AVEC L'ENSEMBLE DES AGENTS CONCERNÉS

Dans ce cas, les collaborateurs risquent de ne pas en percevoir le sens. Le sens, c'est deux éléments : la signification (« *je ne comprends pas la logique de la réorganisation* ») et la direction (« *je ne sais pas où l'on va* »).

SE TROMPER DE NIVEAU D'INTERVENTION

Un exemple : construire une démarche de formation au management en débutant par une intervention auprès de l'encadrement intermédiaire.

Si cette formation est efficace, les participants disposeront d'outils concrets et opérationnels. Il est fort probable que le premier usage qu'ils en feront sera d'analyser comment ils sont managés et donc d'évaluer les capacités managériales de leurs supérieurs hiérarchiques. Si ces derniers n'ont pas consolidé et harmonisé leurs pratiques, leur crédibilité risque d'être entamée.

UNE INCOHÉRENCE ENTRE LES OBJECTIFS ET LES MODALITÉS D'ACTION

Un exemple : la direction générale envisage une formation pour des cadres dont l'objectif est de les accompagner à développer leurs compétences managériales. Elle confie à la DRH le soin de bâtir les modalités de cette action avec l'aide d'un consultant. La DRH définit les objectifs, la durée et le contenu détaillé de la formation sans consulter les participants. Ces derniers découvrent ces modalités ainsi que le consultant lors de la première journée de formation.

Je vois deux risques à cette démarche :

- un risque technique : le consultant peut découvrir en cours de formation que le programme prévu ne correspond pas aux besoins des participants ;
- un risque de perte de cohérence : mon expérience m'a montré que pour qu'une action de consolidation soit efficace, il faut qu'elle soit perçue comme cohérente par les personnes concernées.

La cohérence première consiste à mettre en accord la situation, les objectifs et les moyens. Or, les personnes concernées sont des pro-

Une erreur de la part d'un consultant : se fier au diagnostic de son commanditaire sans le vérifier

Je suis contacté par le DGS d'une collectivité. Il m'explique qu'il a un problème avec ses collaborateurs directs : « *ils ne sont pas assez autonomes, je suis obligé de m'occuper de tout, de tout décider. Quand je ne suis pas là, c'est le bazar. Proposez-moi une formation pour mes cadres afin de développer leur autonomie* ».

Mon diagnostic a montré que, à l'évidence, l'essentiel du problème venait du fonctionnement du DGS : il créait les conditions mécaniques de dépendance de la part de ses collaborateurs, ce qui les empêchait concrètement de développer une quelconque autonomie. La seule proposition cohérente que j'ai été amené à lui faire était de travailler avec lui pour l'accompagner à ajuster son mode de management. Si vous expliquez à votre mécanicien que votre voiture fait un drôle de bruit, que c'est certainement un cardan et si votre mécanicien commence par commander la pièce concernée sans vérifier votre diagnostic, changez de mécanicien.



L'AUTEUR

**Jean
Dominique
Zanus**

Il est diplômé de l'École supérieure de commerce de Saint-Étienne. Depuis 20 ans, il accompagne des cadres et dirigeants d'entreprises et de collectivités.

Il intervient notamment sur le management, la coopération entre les personnes et entre les équipes ainsi que dans l'accompagnement au changement.

Par ailleurs, il enseigne à l'Université Joseph Fourier et à l'Institut d'administration des entreprises de Grenoble.

●●● Professionnels en activité, l'objectif est de leur apporter les éléments techniques complémentaires, de renforcer leur compétence et leur implication. Il ne me paraît donc pas cohérent qu'un « spécialiste » extérieur détermine ce qui est bon pour eux et le leur administrateur.

Eu égard à l'ensemble de ces objectifs, il me semble déterminant de les associer à la construction du processus de consolidation. C'est à la fois cohérent par rapport à leurs compétences et légitime par rapport à leur engagement personnel.

Si les ingénieurs d'une équipe de Formule 1 envisagent des modifications substantielles sur les réglages de la voiture, il paraît justifié qu'ils associent le pilote à cette démarche.

DÉPLOYER AVANT D'AVOIR TESTÉ

C'est une autre erreur que l'on fait souvent concernant les modalités d'intervention. Un exemple : la direction générale d'une collectivité importante envisage une formation à la démarche de management par projet de l'ensemble des cadres. L'appel d'offres précise que l'action concerne 120 cadres qui seront répartis en 10 groupes de 12 personnes et que chaque groupe devra suivre la même formation dans un délai de 4 mois.

De mon point de vue, cette démarche entraîne plusieurs risques :

- elle ne prend pas en compte les situations spécifiques, les problématiques particulières des participants ;
- la participation massive de l'ensemble des cadres peut générer une désorganisation importante des services ;
- le calendrier « très serré » peut poser des problèmes de disponibilité à certains cadres eu égard à la saisonnalité de leur activité ;
- le coût financier de cette action est très important ;
- si les modalités retenues nécessitent des ajustements, ces derniers seront difficiles à opérer dans la mesure où la démarche a déjà été présentée à l'ensemble des cadres.

Pour une intervention de cette importance, je préconise un autre fonctionnement : après un diagnostic préalable, il s'agit de constituer un premier groupe test formé de volontaires. Ils seront informés qu'ils participent à une action test à l'issue de laquelle ils seront sollicités pour apporter leur contribution à l'optimisation des modalités de l'action avant son déploiement. Cela permettra de vérifier la pertinence de la démarche prévue, de vérifier également la compétence de l'intervenant et d'opérer facilement d'éventuels ajustements.

“ La participation massive de l'ensemble des cadres à une formation peut générer une désorganisation importante des services ”

De plus, c'est une marque de considération et de reconnaissance pour les participants à ce groupe test.

Un constructeur automobile qui envisage des modifications substantielles sur un véhicule qu'il fabrique se doit de les tester sur des prototypes avant de les intégrer sur ses lignes de production. S'il ne le fait pas, il s'expose à des risques de retour massif de véhicules très pénalisant pour son équilibre financier et pour sa notoriété.

SE TROMPER D'ACTEURS

Un agent ne respecte pas certaines règles de fonctionnement ou certains de ses engagements. Pour régler ce problème, son supérieur inscrit son collaborateur à une formation sur les valeurs du service public et sur les droits et devoirs des agents. Il compte ainsi sur un formateur pour « faire changer » son collaborateur. Je crains que cette démarche se révèle peu efficace. Je suggère plutôt un travail à trois pour accompagner le supérieur hiérarchique à développer ses compétences pour recadrer les dysfonctionnements de son collaborateur et pour aider ce dernier à trouver les modalités techniques lui permettant de se conformer aux demandes de son chef.

Si vous rencontrez régulièrement des problèmes avec votre voiture lorsque vous conduisez sous la neige, je vous suggère de ne pas faire appel à un mécano pour régler le problème à votre place mais plutôt à un spécialiste du pilotage qui vous aidera à acquérir des techniques spécifiques de conduite appropriées à ces conditions particulières.

EN CONCLUSION

Si vous envisagez une action de consolidation de l'organisation dont vous avez la charge, je vous conseille de prendre le temps de faire une analyse précise de la situation, de définir clairement vos objectifs, d'identifier le pilier concerné, de repérer le niveau pertinent d'action, puis de rechercher les modalités d'intervention appropriées. Je préconise également d'associer les personnes concernées à l'élaboration de la démarche.

À vous de jouer. ■

DOC
DOC

Pour aller plus loin

« Le management par projet - Levier de changement pour

le secteur public territorial », un ouvrage de la collection Dossiers d'Experts des éditions Territorial. Sommaire, commande ou téléchargement sur <http://librairie.territorial.fr>, rubrique « Dossiers d'Experts ».

Pour se former

Formation d'Experts
Manager les changements
d'organisation

À Paris : mardi 27 septembre 2011

Renseignements au 04 76 65 61 00 ou par e-mail formation@territorial.fr