

# Votre squelette est-il solide ?

Jean Dominique ZANUS



force\_equipe  
© freshidea-fotolia

**Une organisation administrative est comme un corps humain. Elle a un squelette, plus ou moins solide. S'il ne l'est pas, c'est sa performance qui peut s'écrouler. D'où la nécessité d'abord de vérifier la solidité de sa structure, puis de travailler à la renforcer.**

**Article initialement publié le 11 décembre 2014**

L'**organisation** que vous dirigez – que ce soit une équipe, un service, une direction – et l'organisation à laquelle vous appartenez ont un squelette. Comme pour un individu, la performance d'une **organisation** est largement conditionnée par la solidité de son squelette. Lorsqu'il s'agit d'une **organisation**, j'utilise le terme de structure. Dans mon métier de consultant j'interviens régulièrement en accompagnement à la consolidation de structures. De quoi s'agit-il ? Des éléments fondamentaux d'**organisation** qui définissent les cadres de fonctionnement des différents acteurs de la collectivité concernée.

# Comment faire le diagnostic de solidité d'une structure ?

Je procède au travers de questions dont chacune permet d'explorer une zone particulière. Certaines sont spécifiques à des environnements particuliers, d'autres sont utilisables sur toute **organisation**, quelle que soit sa taille, son activité ou son mode d'**organisation**.

Quelques exemples de ces dernières questions : qui fait quoi ? Qui décide quoi ? Qui vérifie quoi ? Qui informe qui de quoi ? Qui recadre quoi ? Qui sanctionne quoi ? Quelles sont les règles de fonctionnement de l'**organisation** ?

## 1) Comment évaluer la solidité de la zone examinée ?

Je considère qu'elle est solide lorsque les réponses aux questions posées satisfont à la règle des 3 C :

- *claire* : la personne interrogée est en mesure de me donner une réponse claire et précise ;
- *connue* : je pose la même question à plusieurs personnes de l'organisation, j'obtiens la même réponse ;
- *cohérente* : la réponse que j'obtiens est cohérente par rapport à la réalité et aux objectifs de l'**organisation**.

## 2) Pour savoir

Qui fait quoi ?

Un premier élément de réponse à cette question est souvent fourni par l'organigramme. Il est utile mais pas suffisant. Il est nécessaire d'aller au-delà des fonctions indiquées dans un organigramme et d'entrer dans une description détaillée des tâches et dans leur répartition précise. Dans un troisième temps, je dois identifier s'il existe « *un empilement décalé d'organigrammes de missions* ».

Qu'est-ce ?

Nous pouvons être en face de trois types d'organigrammes. Les voici présentés au travers d'un exemple :

- *l'organigramme officiel* : pour le connaître, posez la question : « Qui est officiellement chargé de l'entretien des véhicules ? » ;

- *l'organigramme réel*: la question est « dans la réalité, qui s'occupe de cette tâche ? » ;

- *les organigrammes parallèles*: « Quand vous avez un problème avec votre véhicule, qui contactez-vous ? ».

La zone est solide dans deux cas : soit la réponse est identique pour les trois questions ; soit les réponses sont différentes, mais il s'agit d'une exception elle-même claire, connue et cohérente. Il peut s'agir, par exemple, d'un ajustement lié à une absence temporaire d'un agent.

Qui décide quoi, selon quelles modalités ?

Vous pouvez commencer l'exploration de cette zone par vous-même. Êtes-vous en mesure de répondre de façon claire et précise aux questions suivantes ?

- quelles sont les décisions que vous êtes habilité à prendre de votre propre initiative ?

- quelles sont celles qui ne relèvent pas de votre pouvoir. Dans ce cas, qui décide ?

Lorsque vous avez vérifié que vous avez des réponses claires et précises à ces questions, vous pouvez les poser à votre supérieur, à votre adjoint, à votre assistante. Vous êtes ainsi en train de tracer les frontières de votre zone d'autonomie. Vous pouvez faire de même avec la question suivante : « Qui est habilité à signer quoi ? ».

Qui vérifie quoi, selon quelles modalités ?

Lorsque je délègue une tâche à un collaborateur, il y a un élément que je ne délègue jamais, c'est la responsabilité. Cela me conduit à devoir vérifier.

Lorsque je délègue une tâche à un collaborateur, je ne délègue jamais la responsabilité.

La question est : « Quelles sont les modalités de vérification que j'ai mises en place ? Sont-elles claires, connues et cohérentes ? ». Vous pouvez retourner la question et vous demander si les procédures que vous avez mises en place pour informer vos supérieurs et les élus dont vous dépendez sont adaptées.

Qui informe qui, de quoi, selon quelles modalités ?

Un exemple concernant votre assistante. Le matin, lorsqu'elle ouvre sa boîte de courrier électronique, elle va devoir trier les mails reçus : ceux pour elle, pour son chef, pour la DRH, pour l'élu, pour la poubelle... Dispose-t-elle des critères lui permettant de faire ce travail de façon efficace et fiable ?

## Les règles de fonctionnement de l'**organisation**

Il s'agit également de vérifier si elles respectent la règle des 3C. Cela peut, par exemple, concerner les règles à respecter en cas de maladie, pour les prises de congés, dans l'utilisation des véhicules de fonction, dans le rangement du matériel...

### **3) Les risques lorsqu'un élément présente une faiblesse**

Prenons l'exemple d'une situation dans laquelle qui fait quoi n'est pas clair. Le flou dans la définition des rôles peut conduire chacun à croire que c'est à l'autre de faire, ou à être deux à faire la même chose. Il y a des risques de dégâts à deux niveaux :

- au niveau technique : cela se traduira par une perte de temps, d'efficacité et de fiabilité ;
- au niveau psychologique : lorsque les protagonistes s'aperçoivent du « couac », ils peuvent éprouver de l'agacement envers l'autre ou envers eux-mêmes, voire de l'exaspération.

Si ces dysfonctionnements perdurent, ces derniers peuvent facilement générer une perte de confiance, voire une hostilité : « De toute façon, avec lui c'est toujours pareil, il est nul ! ». Ces dégâts peuvent apparaître entre personnes et également entre les équipes.

Un exemple sportif : la bétise des All-Blacks

31 octobre 1999, demi-finale de la coupe du monde de rugby : France - Nouvelle Zélande.

Fabien Galthié tape un coup de pied à suivre. Le ballon monte haut dans le ciel de Twickenham. Deux joueurs All-Blacks s'apprêtent à le recevoir... une seconde d'hésitation... chacun des deux croit que c'est l'autre qui va s'en saisir...

Christophe Dominici jaillit entre les deux adversaires, attrape le ballon au vol et va marquer l'essai.

Les conséquences : dégât technique, 7 points. Dégât psychologique : ce sont les traces négatives que cette action peut laisser dans l'esprit des joueurs. Au-delà de la colère, cet incident peut provoquer la perte de confiance : ne plus être sûr et certain. « Sûr » concerne la confiance que je m'accorde. « Certain » concerne la confiance que j'accorde à l'autre. En plus des deux joueurs concernés, le doute

peut contaminer l'ensemble de l'équipe. Le doute ronge la confiance et entraîne une perte de lucidité qui peut conduire, soit à la crispation sur des positions et des stratégies inadaptées, soit au renoncement. La suite du match a montré dans le jeu des Blacks une alternance de ces deux dysfonctionnements.

Autre exemple : le tennis en double

De mon point de vue, dans ce sport, l'un des facteurs principaux de succès d'une équipe réside dans sa capacité à décider de façon pertinente et quasi instantanée quel est le joueur qui va renvoyer la balle.

Cette capacité prend le pas sur la valeur intrinsèque de chaque joueur, ce qui explique en partie le fait que les meilleures équipes de double ne sont pas forcément composées des joueurs de simple les plus brillants.

#### **4) Les risques lorsque « qui informe de quoi » n'est pas clair**

Reprenons un exemple précédent : votre assistante est chargée de ventiler les mails qu'elle reçoit. Si ses critères de tri ne sont pas pertinents, elle risque de bloquer la transmission d'une information importante. Si elle ne veut pas courir ce risque, elle va en adresser systématiquement une copie à l'ensemble de son carnet d'adresse. Et lorsque vous ouvrez votre boîte de réception, vous vous trouvez enseveli sous une avalanche de mails.

## **Passez à l'action !**

Quelques conseils pour consolider le fonctionnement de l'**organisation** dans laquelle vous évoluez :

### **1) Ne vous trompez pas de zone à consolider**

Mon expérience : lorsque je suis sollicité pour une intervention dans une **organisation**, les problèmes qui ont déclenché cet appel concernent souvent les relations entre des personnes ou des équipes, avec leurs corollaires : conflits, résistances, clans, jeux de pouvoir, perte de motivation... Dans la plupart des cas, mes interlocuteurs me demandent logiquement d'intervenir sur les symptômes, donc sur la relation entre les personnes. Il s'agit donc d'accompagner chacun dans un meilleur management de la relation avec ses collègues.

C'est une zone d'intervention différente de la zone structure. Quelle est la différence ? La structure, ce sont les tuyaux qui guident, qui conduisent les fluides qui circulent dans l'**organisation**. Le management de la relation concerne la gestion de ces fluides. Vous pouvez donc rencontrer deux types de problèmes :

- un tuyau manquant, percé, raccordé au mauvais endroit, trop petit, trop long... Dans ce cas, vous avez à faire un travail de plombier et donc à rechercher les moyens pour consolider la structure ;
- un tuyau bouché, une pression trop forte ou trop faible... Dans ce cas, vous avez à travailler sur la gestion des fluides qui circulent à l'intérieur des tuyaux, sur le management de la relation.

Un élément complémentaire : la cohésion d'équipe est la résultante de la cohérence de la structure et de la coopération entre les personnes. Ces deux zones sont distinctes. Elles relèvent d'objectifs, de modalités d'intervention et d'outils différents.

La cohésion d'équipe est la résultante de la cohérence de la structure et de la coopération entre les personnes.

Faisons un parallèle avec l'anatomie humaine : si vous vous cassez un bras, le chirurgien va d'abord l'immobiliser et veiller à la consolidation de l'os. Puis, dans un deuxième temps, il vous prescrira des séances de rééducation.

Une conséquence : si vous êtes confronté à des problèmes relationnels, la première chose à faire est de vérifier s'ils ne seraient pas dus à une faiblesse de la structure.

Si tel est le cas et si vous déclenchez une intervention sur la coopération en initiant, par exemple, une formation au management pour les cadres, vous n'obtiendrez pas les résultats espérés. De mon point de vue, c'est l'une des raisons qui expliquent que parfois les formations en management sont vécues comme décevantes. Elles ont été initiées de façon prématurée, la structure n'ayant pas été préalablement consolidée.

## **2) Donnez-vous des objectifs réalistes**

Une bonne façon de ne pas réussir est de tenter de tout consolider en même temps.

Une bonne façon de ne pas réussir est de tenter de tout consolider en même temps.

Voici une suggestion pour sélectionner les zones à consolider en priorité ; ces zones peuvent être :

#### Des zones stratégiques

Une zone est stratégique lorsque sa faiblesse peut entraîner des problèmes graves. Plus ces problèmes risquent d'avoir des conséquences sévères sur l'**organisation**, plus la zone concernée est stratégique. Ma suggestion : examinez en priorité les zones qui peuvent avoir un impact sur vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques et avec les élus.

Examinez en priorité les zones qui peuvent avoir un impact sur vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques et avec les élus.

#### Des zones en lien avec des dysfonctionnements que vous avez constatés

Si vous constatez dans le fonctionnement de l'**organisation** des dégâts techniques (perte d'efficacité ou de fiabilité) ou psychologiques (crispations, bruits de couloir, formation de clans, conflits ouverts ou larvés, démotivation...), ce sont des symptômes pouvant indiquer une faiblesse de structure.

### 3) Associez les personnes concernées

Vous pouvez associer vos collaborateurs en deux temps :

- pour vous aider à identifier les zones à consolider. Si vous avez la bonne idée de les consulter, j'émetts l'hypothèse qu'ils sont en mesure de vous donner des éléments qui vous permettront d'éclairer votre choix ;
- pour vous proposer des modalités concrètes d'amélioration. Associer les collaborateurs à toute démarche de changement permet non seulement d'enrichir les options possibles, mais également de limiter considérablement les risques de résistance de leur part lorsqu'il s'agira de passer à l'action.

### 4) En conclusion

Par ces quelques réflexions, j'espère avoir mis en lumière les éléments clés de ce qu'est une structure et du rôle déterminant qu'elle joue dans le fonctionnement d'une **organisation**. Vous avez également quelques pistes de diagnostic et d'action pour entreprendre une démarche de consolidation.

À vous de jouer.

#### LES RISQUES DE « L'AUTO-CLARIFICATION »

Pascal a dit : « *La nature a horreur du vide* ». Lorsque l'encadrement laisse

perdurer une zone de flou, quelqu'un va vraisemblablement se dévouer pour clarifier. Il va le faire avec sa logique, sa vision des priorités et des objectifs qui ne sont pas forcément en phase avec ceux de l'**organisation** :

- « *Marcel, tu veux bien t'occuper de...* ».

- « *C'est pas mon boulot et puis moi je suis cadre C, t'as qu'à demander à...* ».

Qui a défini quelles étaient les attributions de Marcel, qui a décidé le lien entre la tâche demandée et le grade ? Si différentes personnes se mêlent de « clarifier » à leur façon, sans concertation, sans cohérence d'ensemble, sans validation de la direction générale, cela peut facilement devenir ingérable.

### **UN CAS PARTICULIER : L'ÉQUIPE PROJET**

Les vertus théoriques du fonctionnement en mode projet ne sont plus à démontrer. Cependant, l'une des conditions de son efficacité est liée à la solidité combinée de deux éléments de structure :

- la solidité de la structure hiérarchique support : chaque membre de l'équipe projet appartient à une structure hiérarchique. La cohérence de cette dernière constitue le socle premier de la démarche projet ;
- la solidité de la structure de l'équipe projet elle-même.

#### **Un exemple : vous êtes chef de projet**

Vous avez à rendre compte à une instance de coordination de ce projet ; vous avez parallèlement à faire de même avec votre supérieur hiérarchique habituel : qui fait quoi, qui doit être informé de quoi, qui décide quoi ? Vous avez à construire et à faire fonctionner en parallèle deux structures dont les acteurs, les fonctionnements, les procédures sont souvent différents.

#### **Une suggestion**

Lorsque vous débutez la conduite d'une démarche de projet, prenez le temps de consolider les éléments fondamentaux de ces deux structures. C'est un investissement déterminant pour l'efficacité du travail ultérieur.