



Diagnostic organisationnel

Les enjeux

Problématique:

- ▶ Nécessité d'interroger l'efficacité de l'organisation, pour mettre à jour la connaissance des modes de fonctionnement réels, prévenir la perte naturelle d'efficacité et s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue
- ▶ Transformer l'organisation, de l'institution pour l'adapter à de nouvelles missions

Principes

Ne pas confondre la nécessaire explicitation des modes de fonctionnement réels et le jugement porté sur l'efficacité.

- ▶ État des lieux. Porter un diagnostic nécessite de conduire en premier lieu une observation juste et sans a priori des modes de fonctionnement réels des acteurs et des collectifs de travail. Faire l'état des lieux (en anglais, « as is situation » : littéralement, la situation telle qu'elle est).
- ▶ Diagnostic. Poser un diagnostic consiste à produire un jugement sur « l'état des lieux », c'est à dire considérer qu'il peut exister un état de l'organisation plus performant que l'état actuel.
- ▶ Approcher l'organisation comme la combinaison de compétences qui collaborent, de moyens techniques et d'objectifs de performance. Réaliser un diagnostic organisationnel consiste à connaître et comprendre le mode de fonctionnement de cette combinaison pour identifier les voies de progrès.

Pratiques de CISTE

Pour accompagner la conduite d'un diagnostic organisationnel le consultant doit produire de la connaissance sur la façon dont fonctionne l'institution avec les acteurs concernés : l'organisation réelle est un construit des acteurs réels en présence. Il s'agit de mettre en lumière les petits contrats quotidiens, les arrangements entre acteurs qui, au delà de la règle du jeu, permette le fonctionnement réel de l'organisation.

- ▶ Approche processus : pour expliciter un mode de fonctionnement, privilégier une approche par la description transversale aux structures (services, ...) ou aux métiers.
- ▶ Système d'information : les acteurs n'agissent que parce qu'ils reçoivent une invitation à agir, et produisent en retour une invitation à agir pour un autre acteur du système. Approcher les systèmes d'information comme le système nerveux de l'organisation.
- ▶ Organigramme des missions : construire l'organigramme des missions accomplies dans l'institution, au delà des titres des services et des noms des personnes responsables.

- ▶ Mettre en lumière les modes de pilotage (système de décision, responsabilisation) et de collaboration

Le consultant doit ensuite permettre au manager commanditaire du diagnostic organisationnel de porter un jugement sur le mode de fonctionnement réel à travers la mesure de son efficacité réelle. C'est au manager de prendre à la fois la responsabilité et le risque de porter un jugement et par là même d'envisager des voies de progrès.

L'audit organisationnel est une variante particulière du diagnostic organisationnel : il existe un référentiel (interne à l'entreprise ou qui s'impose à elle) qui permet de mesurer l'écart entre l'état des lieux et les préconisations du référentiel. Dans ce cas, le jugement du management est cadré par l'existence du référentiel.

La pertinence du diagnostic est une garantie d'une stratégie de changement et de la pertinence du projet d'amélioration qui sera conduit.

