

# Réaliser un diagnostic organisationnel

- 4<sup>e</sup> édition -

# Réaliser un diagnostic organisationnel

4<sup>e</sup> édition - 2012

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

**Auteur :**

Hugues MARCHAT

© **GERESO Édition 2007, 2008, 2010, 2012**

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2

Tél. 02 43 23 03 53

Fax 02 43 28 40 67

**[www.gereso.com/edition](http://www.gereso.com/edition)**  
**[edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)**

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : septembre 2012

ISSN : 1957-9896

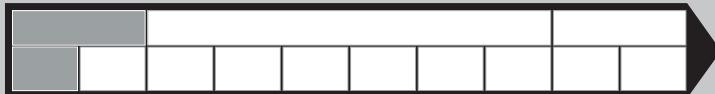
ISBN : 978-2-35953-120-6

EAN 13 : 9782359531206

GERESO SAS au capital de 160 640 € - RCS Le Mans B 311 975 577

Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2





- Commanditaire ;
- Directeur ;
- Chef de service ;
- Celui qui réalise l'analyse.



## 1. Définir le périmètre de l'étude :

- Avant de démarrer, il est nécessaire de définir précisément l'étendue de l'étude : le mieux est de partir d'un organigramme et de tracer sur celui-ci les services et directions qui sont touchés par l'étude ;
- Le périmètre doit être mis en rapport avec les objectifs, un réajustement mutuel entre les objectifs et le périmètre est souhaitable ; plus le périmètre est grand à objectifs constants, plus l'étude coûtera cher ;
- Même si cela est souvent réducteur, le périmètre peut être limité en utilisant une organisation qui constitue un échantillon représentatif, il suffira ensuite de généraliser les conclusions. Cette façon de procéder comporte des risques importants, mais permet de réduire les coûts de l'étude ;
- Le périmètre doit être "tracé" dans un compte rendu afin qu'un accord soit réalisé entre le commanditaire et celui qui fait l'étude.

## 2. Prendre en compte le contexte de l'étude :

- Le contexte s'appréhende sous 2 aspects : les aspects humains et les aspects structurels ;
- Prendre en compte les aspects structurels consiste à savoir quels changements l'organisation analysée a subi dans les 10 dernières années ;
- Prendre en compte les aspects humains consiste à savoir quels ont été les mouvements de personnel dans le service dans les 5 dernières années et pourquoi ces mouvements ont eu lieu ;
- Vérifier quels ont été les liens entre les évolutions structurelles et les évolutions sur le plan du personnel ;
- Cette première approche est macro, mais permet de faire un premier historique de l'organisation.

## 3. Comprendre les problèmes et leurs conséquences sur l'organisation :

- Il faut savoir s'il y a des problèmes qui ont été "factuellement" observés à la



fois en interne dans le périmètre, et en externe par les "clients" du service. Le mieux, à ce niveau, est de pouvoir recueillir, s'ils existent, les documents sur lesquels sont tracés ces problèmes et de rencontrer les personnes (internes et externes) qui sont témoins des problèmes rencontrés;

- Si c'est possible, récupérer les éléments quantitatifs qui traduisent ces problèmes (nombre de plaintes des clients actuels, nombre de dossiers non traités, type de pièces défectueuses...).

#### **4. Étudier le prédiagnostic :**

- La rencontre avec le commanditaire de l'étude à ce stade est primordiale car elle va définir le champ de l'étude et la profondeur des investigations nécessaires (niveau de détail);
- Le prédiagnostic est essentiel car le commanditaire va souvent (à tort ou à raison) orienter l'étude vers des dysfonctionnements plus ou moins bien identifiés;
- Il faut vérifier si le prédiagnostic est cohérent avec les éléments recueillis précédemment;
- Si le commanditaire souhaite réduire le périmètre de l'étude en le centrant sur certains dysfonctionnements, il est souhaitable de lui faire préciser "sa commande" par écrit en le mettant toutefois en garde sur la possibilité d'erreur de prédiagnostic;
- Le prédiagnostic est souvent présenté d'une manière assez peu académique, il sera orienté souvent sur certains aspects de l'organisation au détriment d'autres qui auront été peu abordés, il faut alors rappeler au commanditaire le côté systémique du diagnostic et ainsi évoquer les périmètres à analyser pour ne pas se tromper dans le diagnostic final.

#### **5. Étudier les faits et documents antérieurs à l'étude :**

- Le recueil de toutes les études qui ont été réalisées n'est pas toujours évident car il se peut que les documents aient été disséminés et qu'ils ne soient pas connus de tous;
- Ce n'est pas parce qu'il y a eu une étude que les conclusions doivent être prises en compte à la lettre, il faut juger de l'obsolescence de l'étude, de son périmètre et de la manière dont elle a été faite;
- Le mieux est de réaliser sur une feuille au format A4 un petit historique des études réalisées ainsi que des principales conclusions.



## 6. Faire une synthèse de tous les éléments :

- Avant de démarrer l'étude proprement dite il est nécessaire de synthétiser tous les éléments préexistants et de faire un point avec le commanditaire sur les pistes et le périmètre à observer ;
- Cette synthèse est un des premiers éléments du dossier d'analyse, cela permet de constituer un dossier physique (classeur par exemple) et électronique qui va servir de structure pour archiver au fur et à mesure les éléments de l'étude ;
- Cette synthèse peut amener une nouvelle rencontre avec le commanditaire afin de revoir les objectifs à la hausse ou à la baisse.



1. Le ou les organigrammes de l'organisation à étudier ont-ils été analysés ?
2. Le périmètre de l'étude a-t-il été tracé sur le ou les organigrammes ?
3. Le périmètre a-t-il été mis en perspective avec les objectifs ?
4. Les objectifs sont-ils cohérents avec le périmètre de l'étude ?
5. Les évolutions structurelles sur les 10 dernières années sont-elles connues et prises en compte ?
6. Les évolutions sur le plan humain sur les 5 dernières années sont-elles connues et prises en compte ?
7. Les liens entre les évolutions structurelles et humaines sont-ils connus ?
8. Les personnes qui connaissent les problèmes en interne ont-elles été rencontrées ?
9. Les personnes qui connaissent les problèmes de l'extérieur ont-elles été rencontrées ?
10. Tous les documents traçant les problèmes ont-ils été recueillis ?
11. Les données quantitatives traçant les problèmes ont-elles été recueillies ?
12. Le commanditaire de l'étude a-t-il été rencontré et a-t-il fait part de son prédiagnostic ?
13. Le prédiagnostic est-il complété par des éléments factuels ?
14. Un PV de réunion avec le commanditaire a-t-il été rédigé ?
15. Le commanditaire a-t-il été informé des risques du centrage excessif de l'étude sur le prédiagnostic ?
16. Le commanditaire a-t-il été informé des risques de réduire le champ de l'étude à certains éléments de l'organisation ?



17. Tous les documents émanant de l'externe et de l'interne et concernant le même périmètre ont-ils été recueillis ?

18. Les conclusions des différentes études ont-elles été comparées ?

19. Une synthèse de l'historique des différentes études a-t-elle été réalisée ?

20. Tous les éléments connus ont-ils été synthétisés dans un seul et même document ?

21. Le périmètre et les pistes à explorer sont-ils clairs pour vous et le commanditaire ?

22. Un dossier physique et un dossier électronique ont-ils été préparés afin de recevoir de manière organisée tous les éléments de l'étude ?



• La grande difficulté de cette étape est de ne pas se laisser "polluer" par tous les éléments antérieurs à l'étude, si les éléments sont du domaine du ressenti il faut éviter de les prendre en compte ;

• Les rapports de confiance avec le commanditaire sont très importants car si c'est un supérieur hiérarchique, il peut influencer considérablement sur le périmètre et les objectifs de l'étude afin de "faire passer ses idées" ; votre professionnalisme dans l'étude et la mise en œuvre des outils devrait vous permettre de mettre en évidence les éventuelles mauvaises pistes sur lesquelles il souhaite vous emmener ;

• Si vous êtes votre propre commanditaire, il serait peut-être sage de déléguer une partie de l'étude à un chef de projet, un consultant, un organisateur interne ou tout simplement un des responsables du service. Dans ce cas-là vous pourriez servir de "coach méthodologique" ;

• Il se peut que cette étape débouche sur la décision de ne pas mener l'étude, en aucun cas il ne faut s'obstiner, si les rôles de chacun ou si les objectifs ne sont pas clairs il vaut mieux s'abstenir ;

• Si le périmètre de l'étude semble trop étendu, il serait peut-être opportun de la scinder en plusieurs lots ou étapes, en étudiant processus par processus ou en regroupant certains postes de travail entre eux, en tout état de cause une dizaine de postes de travail différents par étude est le nombre maximal pour pouvoir appliquer la méthode sereinement ;

• Dans certains cas, il y a très peu d'éléments du prédiagnostic, le périmètre est alors difficile à définir. Cela peut entraîner des difficultés dans le calcul de la charge de travail nécessaire à la réalisation de l'étude. Il peut alors être nécessaire de réaliser une "étude préalable", qui consiste à faire une première étude "macro",



qui permettra d'évaluer plus exactement non seulement le périmètre exact à analyser mais aussi la charge de travail pour faire l'analyse ;

- Le prédiagnostic doit être tracé par écrit par le commanditaire car c'est lui qui doit s'engager s'il impose un périmètre précis dans l'étude ;
- Il faut être très pédagogique avec le commanditaire, c'est d'ailleurs le moment de lui expliquer la démarche méthodologique de réalisation d'un diagnostic et notamment le côté systémique. Cette démarche intéresse la majorité des commanditaires qui en profitent généralement pour parfaire leurs connaissances en organisation.



**M 01 - Contexte de l'étude** (p. 25)

Notes :





	Éléments à prendre en compte	Remarques
Évolutions structurelles du service sur les 10 dernières années		
Évolutions humaines sur les 5 dernières années		
Liste des problèmes rencontrés		
Résultat des données quantitatives illustrant les problèmes identifiés		
Prédiagnostic du commanditaire		
Liste des documents émanant des études préalables		
Conclusions des études préalables à retenir		



## Définition exacte du périmètre de l'étude

- X...

## Liste des pistes à explorer

1. X...
2. X...
3. X...
4. X...
5. X...
6. X...

## Liste des pistes à abandonner

1. X...
2. X...
3. X...
4. X...
5. X...
6. X...

## Priorisation des domaines du périmètre

1. Organigrammes
2. Fonctions
3. Processus
4. Management
5. Relations
6. Motivations





Liste des personnes ayant accès aux documents de l'étude

- Hors périmètre de l'étude
  - X....
  - X....
  - X....
- Dans le périmètre de l'étude
  - X....
  - X....
  - X....

Organisation des dossiers de l'étude

- Rubriques du dossier physique
  - X....
  - X....
  - X....
  - X....
  - X....
  - X....
- Rubriques du dossier électronique
  - X....
  - X....
  - X....
  - X....
  - X....
  - X....



## M 01 - Contexte de l'étude

Notes :

La collection PRAKIT propose des méthodes simples et didactiques de conduite de projet, appliquées à des processus ou spécificités métiers.

Dans la même collection :

- Accompagner ses salariés à l'international
- Analyser un poste de travail ou un service
- Conduire une analyse stratégique en entreprise
- Construire un plan de formation
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Élaborer des tableaux de bord efficaces
- Manager la performance industrielle
- Prévenir un contrôle URSSAF
- Réussir ses projets événementiels

[www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)

*la librairie* **RH**  
by GERESO