



**Guide méthodologique
du Diagnostic Organisationnel**

Diagnostic Organisationnel

R é p u b l i q u e d u S é n é g a l

Bureau Organisation & Méthodes

Guide méthodologique du Diagnostic Organisationnel

Le Mot du Directeur Général du B.O.M.

Ce présent guide, élaboré par le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) avec l'accompagnement d'un consultant, a pour objet de fournir aux conseillers en organisation un référentiel commun, déclinant les principes, les méthodes et outils du diagnostic organisationnel.

La méthodologie exposée dans ce guide privilégie une approche systémique pour mieux cerner les dysfonctionnements organisationnels.

Ce document qui constitue un pas important dans l'élaboration d'une démarche de diagnostic organisationnel partagée, au sein du BOM et de l'Administration publique, devrait assurément être enrichi par le retour d'expérience de son application.

Le BOM remercie le Programme Gouvernance pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement, dont l'appui financier a permis la réalisation et l'édition de ce manuel.

Le BOM remercie également le consultant Abdoulaye DIAGNE et tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce guide.

Ibrahima NDIAYE.

LA CHARTE DU CONSEILLER EN ORGANISATION

La profession de Conseiller en Organisation du Bureau Organisation et Méthodes (B.O.M) se réfère aux règles déontologiques de l'Administration publique du Sénégal, confortées par quatre qualités fondamentales et sept postures professionnelles.

LE LION COMME VALEURS DEONTOLOGIQUES

- **Loyauté :**
adhésion aux valeurs et à la défense des intérêts de l'Administration publique ;
- **Intégrité :**
conduite juste et honnête ;
- **Impartialité :**
traitement équitable de tous les dossiers ;
- **Objectivité :**
considérer les faits, rien que les faits et tous les faits ; faire fi de tout présumé et de toute idée toute faite ;
- **Neutralité :**
remplir ses fonctions sans considérations partisans

LES QUALITES FONDAMENTALES DE LA PROFESSION :

- **Compétence :**
maîtrise de la fonction de conseil en organisation et méthodes, et capacité de réalisation des tâches y afférentes. Mise à jour permanente des connaissances et habiletés. .

- **Confidentialité :**
obligation de réserve ; respect scrupuleux de la confidentialité des informations détenues en rapport avec l'exercice de la fonction ;
- **Ethique :**
référence explicite à une culture saine basée sur des valeurs et principes moraux ;
- **Rigueur :**
recherche permanente de l'exactitude et de la précision dans le travail.

LES SEPT POSTURES PROFESSIONNELLES :

Elles constituent la vision du B.O.M et sont incarnées dans le comportement quotidien du Conseiller en Organisation. Elles inspirent et déterminent sa posture dans l'exercice de ses fonctions de conseil, d'appui et d'orientation. Elles visent l'amélioration permanente du fonctionnement de l'administration, dans une perspective de satisfaction durable des attentes des usagers/ clients du service public, du citoyen et du contribuable.

- **L'ouverture d'esprit**
Toute mission d'organisation ou de diagnostic s'aborde par une ouverture d'esprit et une écoute du commanditaire. Cette posture permet de circonscrire l'objet de la mission, rassure le client et le prédispose à s'engager dans la mise en œuvre des

préconisations.

L'ouverture d'esprit, en sus d'ajouter de la valeur aux recommandations du Conseiller en Organisation, jette les bases d'une relation client positive et instaure la confiance.

- **La recherche de l'Excellence**

Le Conseiller en Organisation prépare et conduit ses missions avec rigueur notamment par :

- a) la profondeur intellectuelle ;
- b) La précision de ses idées ;
- c) La clarté, la précision et la concision, et la pertinence des livrables qu'il produit ;
- d) Une relation de confiance et de qualité avec le commanditaire.

- **L'apprentissage permanent**

Tête de proue de la modernisation de l'action publique, le conseiller en organisation est un éternel apprenant. Son expérience, pour être solide, a besoin de se frotter aux autres expériences, aux autres idées. Il sait capitaliser à partir de ses échecs et de ses succès.

- **L'agent du changement**

Le Conseiller en Organisation privilégie la proximité relationnelle avec le commanditaire. Il assure un suivi de ses missions, participe de la gestion du changement, apprend de la mise en œuvre pour davantage rendre les concepts

de la science organisationnelle opérationnels.

- **L'esprit de formateur**

Toute mission d'organisation, aux yeux du Conseiller en Organisation, est une mission de formation. En ce sens, la formation se nourrit du partage d'expérience pour accroître les compétences et améliorer la qualité des missions futures. Le Conseiller en Organisation se doit de garantir l'accessibilité et l'utilité de la formation

- **La permanence de l'innovation**

Le crédo du Conseiller en Organisation est : anticipation, créativité, originalité. Chaque mission est un prétexte pour apporter au B.O.M, aux autres conseillers et à soi-même de la valeur ajoutée.

Anticiper les évolutions de l'Administration publique, répondre aux besoins qui en découle, c'est placer l'innovation au cœur de l'action du Conseiller en Organisation.

- **Le privilège de l'humain**

Au-delà des organisations, le Conseiller en Organisation agit sur des hommes. Capacité d'écoute, empathie, dépassement de soi, implication, honnêteté, respect lui permettent d'atteindre l'Excellence dans son travail.

R é p u b l i q u e d u S é n é g a l
Bureau Organisation & Méthodes

Immeuble Bourgi 2ème étage - Avenue L.S.S. x Jules Ferry
B.P. 6509 Dakar Etoile
Tél. : 00 221 33 889 96 86
Fax. : 00 221 33 821 47 18

S o m m a i r e

Pages

5	Sommaire
6	Les objectifs du référentiel
7	Le rappel des notions de base
8	I. La démarche du diagnostic organisationnel
9	1.1 - Préambule
	1.2 - Schéma global
10	1.3 - Le périmètre de l'organisation
	1.4 - Le détail du périmètre de l'organisation
11	II. Le diagnostic de la structure
12	2.1 - Préambule
13	2.2 - Schéma global
	2.3 - Les livrables organisationnels
	2.3.1 - La fiche signalétique
14	2.3.2 - L'organigramme
15	2.3.3 - Le tableau de répartition des fonctions
16	2.3.4 - La matrice de polyvalence des ressources
	2.3.5 - La liste d'activités
	2.3.6 - Le plan de charge

Pages

17	III. Le diagnostic des processus
18	3.1 - Définition du «processus»
	3.2 - Différence entre «processus» et «flux»
	3.3 - L'importance de l'approche par les processus
19	3.4- Les livrables organisationnels «processus»
	3.4.1 - La carte signalétique
	3.4.2 - Le tableau de répartition des tâches
	3.4.3 - Le flow-chart ou diagramme de circulation
	3.4.4 - Le «Q.Q.O.Q.C.C.P.P.»
20	3.5 - Les principales questions à se poser sur un processus
21	IV. Le diagnostic du Management
22	Définition
	4.1 - Préambule
	4.2 - La recherche de l'équilibre
23	4.3 - Les styles de management
24	4.4 - La communication
25	4.5 - Le plan de communication
26	V. Le diagnostic du système de pilotage
27	5.1 - Préambule
	5.2 - La recherche de l'équilibre du pilotage
28	Synthèse / Référentiel diagnostic organisationnel

29 ANNEXES

Annexe 1 - Les livrables organisationnels «Structure» (p.32)

1.1 - Fiche signalétique (p.32) / 1.2 - Organigramme standard (p. 33) / 1.3 - Organigramme fonctionnel (p. 34) / 1.4 - Tableau de répartition des fonctions (p.35) / 1.5 - Matrice de polyvalence (p.36) / 1.6 - Liste des activités (p.37) / 1.7 - Plan de charge ou taux d'occupation (p.38) / 1.8 - Guide du diagnostic organisationnel «Structure» (p.39) / 1.9 - Rapport du diagnostic organisationnel «Structure» (p.41)

Annexe 2 - Les livrables organisationnels «Processus» (p.42)

2.1 - Carte signalétique (p.42) / 2.2 - Tableau de répartition des tâches (p.43) / 2.3 - Flow-chart ou diagramme de circulation (p.44) / 2.4 - Nomenclature (p.45) / 2.5 - Q.Q.O.Q.C.C.P.P. (p.46) / 2.6 - Guide du diagnostic organisationnel «Processus» (p.47) / 5.4 - Rapport du diagnostic organisationnel «Processus» (p.49)

Annexe 3 - Les livrables organisationnels «Management» (p.42)

3.1 - Plan de communication (p.42) / 3.2 - Guide du diagnostic organisationnel «Management» (p.51) / 3.3- Rapport du diagnostic organisationnel «Management» (p.54)

Annexe 4 - Les livrables organisationnels «Pilotage» (p.43)

4.1 - Tableau de bord (p.43) / 4.2 - Guide du diagnostic organisationnel «Pilotage» (p.56) / 4.3 - Rapport du diagnostic organisationnel «Pilotage» (p.57).

Les Objectifs du référentiel

1. Disposer d'une démarche commune

par la standardisation de la démarche méthodologique lors des missions d'organisation du B.O.M. pour le compte des organismes investis d'une mission de service public.

2. Acquérir les outils permettant de réaliser un diagnostic organisationnel efficace

en fixant les grandes lignes directrices du diagnostic organisationnel.

3. Renforcer l'esprit d'équipe par le partage de la connaissance

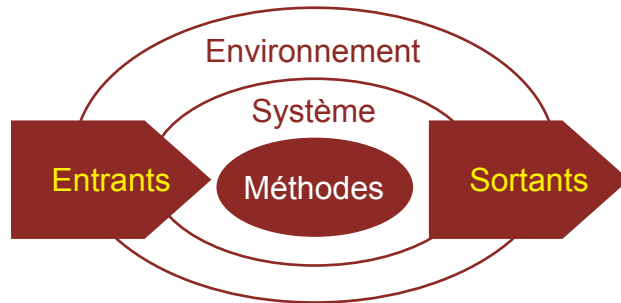
le savoir, le savoir faire et le savoir être des Conseillers en Organisation des principes méthodologiques communs et le développement d'une mise en commun d'expérience

NB : ce référentiel devra évoluer dans le temps par sa démarche méthodologique et les outils proposés pour être en phase avec les principes du service public.

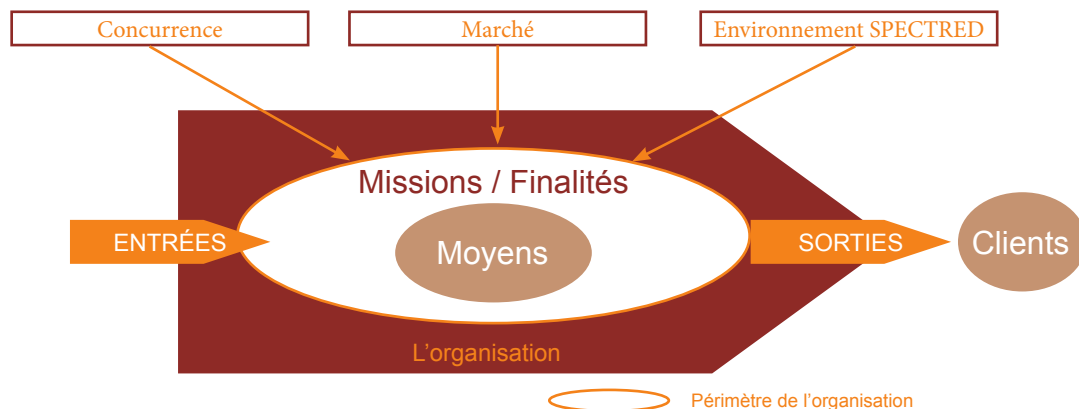


Le rappel des notions de base

Mais avant... l'approche systémique (rappel)



L'Organisation... vue comme un système (rappel)



Et la Performance... (rappel)

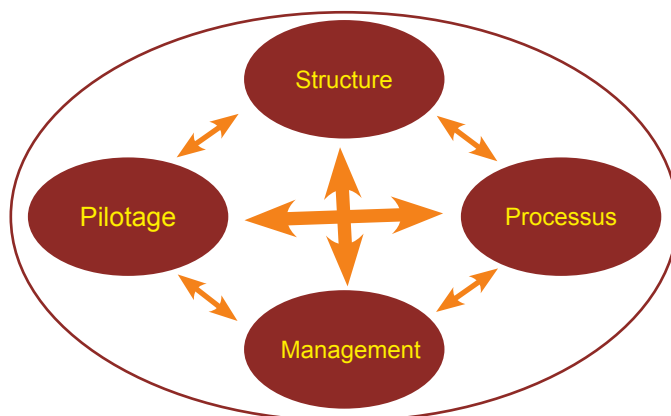
La performance est l'atteinte des buts (objectifs) que l'on s'est donné, en convergence avec les orientations de l'entreprise

La performance est « le meilleur équilibre » entre l'efficacité et l'efficience

Efficacité : conformité aux résultats attendus « **Proximité de la cible** »

Efficience : minimisation des ressources consommées « **Économie de moyens** ».

L'Organisation... les 4 sous-systèmes (rappel)



10

I. La démarche du diagnostic organisationnel

I.1 - Préambule

Le diagnostic organisationnel d'une structure est l'identification des dysfonctionnements qui ont des impacts réels sur sa performance.

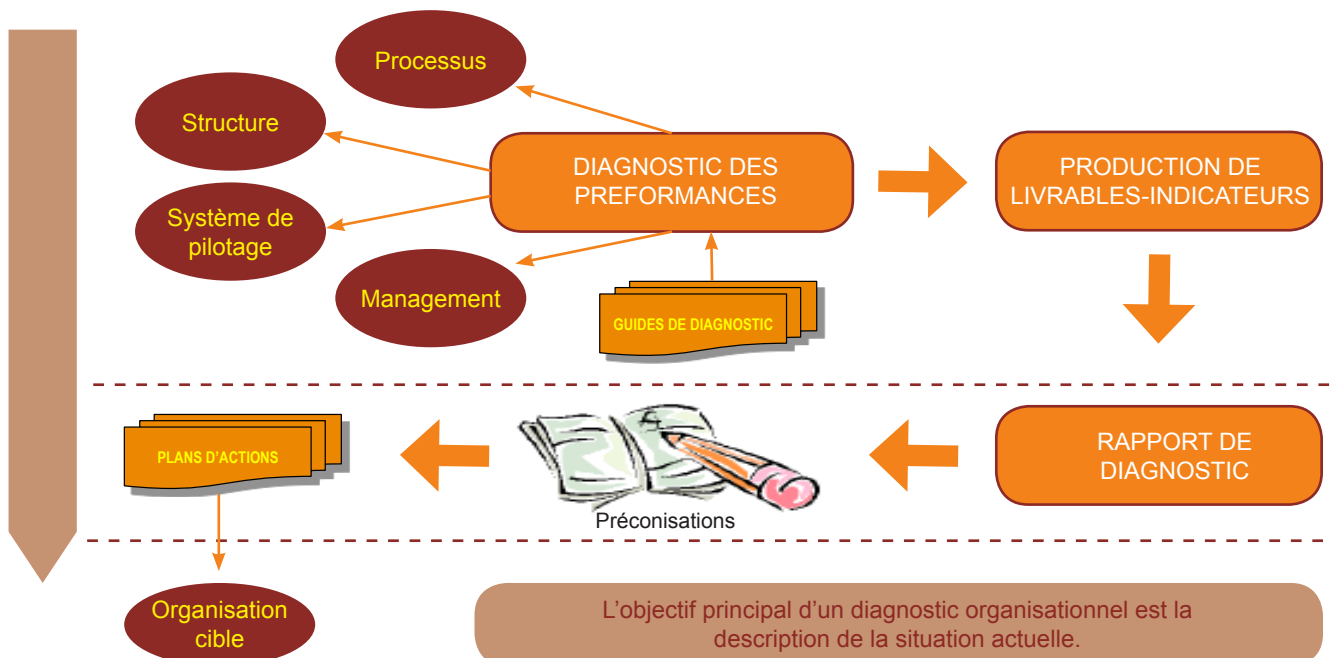
Le niveau de performance d'une organisation publique se détermine par sa capacité à satisfaire les intérêts des :

- usagers
- citoyens
- contribuables

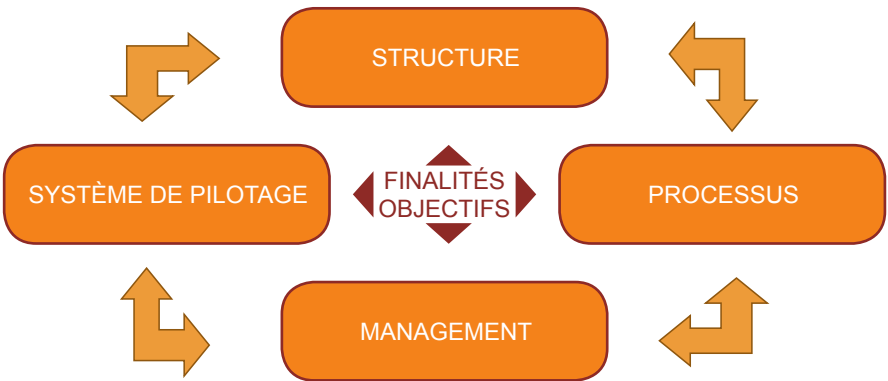
Dans l'Administration publique, la performance est appréhendée à l'aune de la satisfaction des usagers, des citoyens et des contribuables des organismes publics. Considérant l'organisation comme un système, le référentiel préconise une approche systémique pour décliner les grandes étapes d'un diagnostic organisationnel. Aussi, part-il du principe que dans chaque Organisation il y a quatre sous-systèmes.

L'idée est donc d'analyser, ces quatre sous-systèmes. Chacun d'eux sera caractérisé par des points de contrôle et d'analyse représentés sous la forme de «livrables organisationnels».

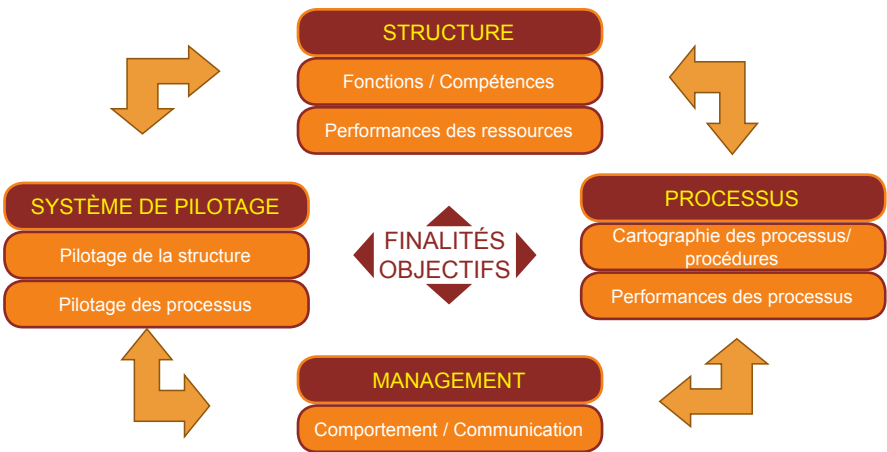
I.2 - Schéma global



I.3 - Le périmètre de l'organisation



I.4 - Le détail du périmètre de l'organisation



II. Le diagnostic de la structure

II.1 - Préambule

Définitions « Structure »

« La structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches » (*Henri Mintzberg*)

Généralités

Analyser ou diagnostiquer une structure, c'est :

- observer les éléments qui la composent et être capable d'en comprendre le fonctionnement et leurs relations mutuelles ;
- savoir si la répartition constatée est la plus judicieuse par rapport à la mission à remplir.

Question-clé de l'analyse d'une structure

Le fonctionnement de la structure est-il propice à la réalisation systématique et permanente des objectifs de la structure ?

Analyse qualitative

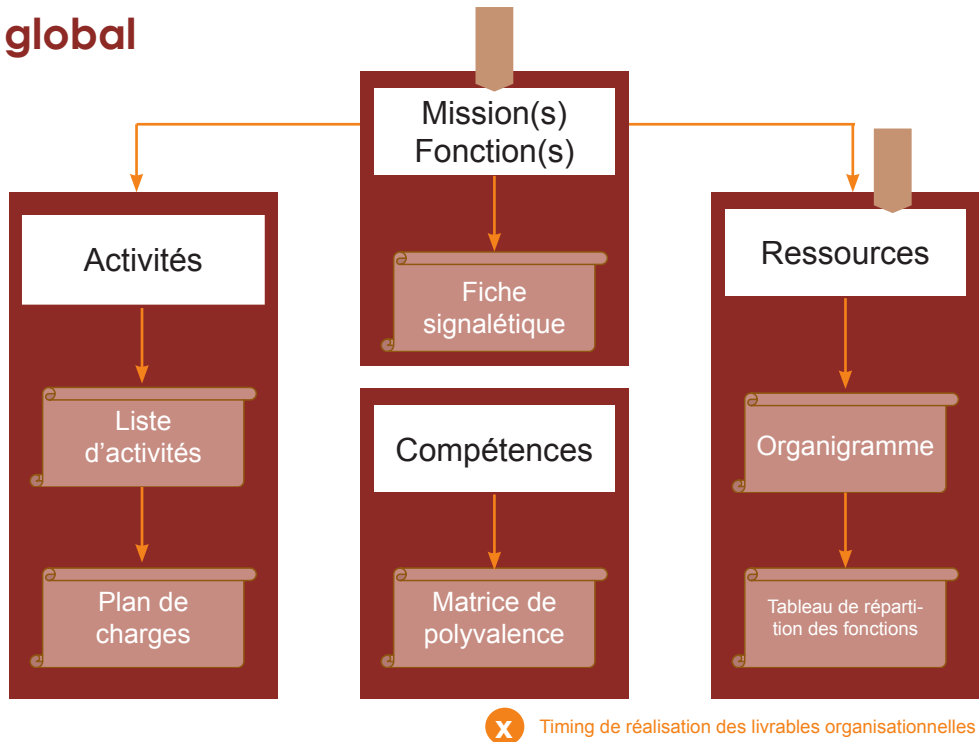
Y -a-t-il adéquation entre la nature des activités à réaliser et l'organisation de la structure ?

La façon dont la structure est organisée lui permet-elle d'atteindre ses objectifs dans des conditions optimales d'efficacité et d'efficience ?

Analyse quantitative

Y -a-t-il adéquation entre la charge de travail de la structure et son dimensionnement en ressources ?

II.2 - Schéma global



II.3 - Les livrables organisationnels

2.3.1 La fiche signalétique (Annexe 1)

L'analyse de la pertinence d'une structure s'effectue au regard de la mission (des finalités) et des fonctions attendues du service.

La fiche signalétique permet de formaliser synthétiquement la contribution attendue de la structure aux objectifs de l'organisation et d'ébaucher son mode de fonctionnement.

Les principales rubriques :

- **mission** : Raison d'être d'une structure. C'est définir en quoi consiste exactement sa contribution aux buts finaux du domaine auquel elle appartient.
- **fonction** : Finalité qui concourt à la réalisation d'une mission. Elle se décompose en activités.
- **types de poste** : Nombre de personnes, d'ETP, CDD ou autres : Le libellé des types de poste. L'effectif reprend 4 notions complémentaires pour comprendre et analyser la structure. Si les libellés de poste ne sont pas suffisamment explicites (ils ne reflètent pas l'activité des collaborateurs), indiquer en parenthèse un libellé plus explicite.
- **contexte** : Événements passés et futurs pour la compréhension de la structure. Chiffres clés reflétant l'activité.
- **contraintes** : Obligations pesant sur le fonctionnement de la structure.

2.3.2 L'Organigramme

Un service performant se traduit par une organisation simple, dans laquelle les rôles sont clairement définis. La structure de l'organisation, s'analyse au travers de son organigramme.

L'organigramme présente l'organisation hiérarchique et fonctionnelle d'une structure : répartition des fonctions, localisation des «pouvoirs» hiérarchiques (délégations, autorisations) et localisation des pouvoirs transversaux.

Il peut être centré sur un :

- découpage par fonction ou «métier»
- découpage par marché ou famille de clients
- découpage par localisation géographique.

Points-clés de l'analyse :

- **la ligne de commandement** : le nombre de niveaux hiérarchiques, du stratégique à l'opérationnel, qui doit être suffisamment court pour que les informations réciproques circulent sans trop de frein ni d'altération
- **l'éventail de subordination** : (large/étroit) doit être cohérent pour que le responsable puisse conduire et superviser correctement la structure dont il est le pilote.
- **le mode de spécialisation** : présente les critères de répartition (postes de travail/ fonctions) dans la structure
- **le degré de spécialisation** : indique jusqu'à quel niveau de détail le découpage de la structure est-il formalisé ?
- **le mode de coordination** : définit les relations et liaisons instituées entre les différents services

Conseils pratiques

- Un organigramme doit être daté et signé.
- L'analyse de l'organigramme révèle le fonctionnement rationnel et officiel de la structure (modèle). Elle doit être complétée par une identification des relations officieuses et quotidiennes à l'intérieur et à l'extérieur de la structure étudiée (réalité).

2.3.3 Le tableau de répartition des fonctions

« Dans un service performant, chaque poste est défini avec précision, en ce qui concerne notamment ses responsabilités réelles. »

Le tableau de répartition de fonctions présente les caractéristiques d'un poste de travail.

Il permet de :

- disposer d'une information détaillée sur le poste : service de rattachement, responsable hiérarchique, intitulé de la fonction, titulaire du poste, suppléant en cas d'absence, finalités du poste, activités, délégations, normes de performances attendues ;
- constituer un support de référence facilitant la gestion du personnel : recrutements, appréciation, définition des programmes de formation ;
- Obtenir des personnes concernées par l'analyse une vision claire des buts, des moyens, des contraintes, des compétences et des responsabilités attendus du poste qu'elles occupent à l'intérieur d'une structure d'ensemble.
- ...

Il n'y a pas de définition univoque de poste. Il s'agit, pour les besoins de l'analyse, d'identifier les missions des postes ainsi que les résultats attendus dans un contexte défini (fonctions, responsabilités, activités...)

Conseils pratiques

- commencer par demander aux personnes de faire la liste de leurs activités pour ensuite les regrouper par fonction
- identifier la perception individuelle de chaque personne face à son poste de travail

Définitions des rubriques

- **Titre** : Dénomination du poste de travail (officielle / officieuse).
- **Fonctions** : Finalités qui concourent à la réalisation de la mission du poste. Elles se décomposent en activités.
- **Responsabilités** : Capacité d'autonomie du poste et ses critères d'évaluation.
- **Activités** : Actions réalisées dans le cadre de chaque fonction.

2.3.4 La Matrice de polyvalence des ressources

Un service performant possède un personnel compétent suffisamment polyvalent pour que celui-ci soit en mesure de proposer à ses bénéficiaires la totalité de ses prestations tout au long de l'année et éviter ainsi des goulots d'étranglement et une baisse de la performance.

Objectif

Recenser et analyser le degré de polyvalence existant au sein de la structure et évaluer sa cohérence avec les exigences de la mission. Elle permet de mettre en relief, les activités critiques au sein d'une structure.

Définition

La polyvalence se définit comme la capacité d'une personne ou d'une machine à réaliser des activités différentes.

La gestion et le développement de la polyvalence sont un moyen efficace de maîtrise de la charge de travail et de motivation des ressources humaines.

2.3.5 La liste d'activités

La liste d'activités permet de quantifier en volume et en temps une action qui a un début et une fin.

Il s'agit d'analyser et d'identifier la réalisation des activités pour déterminer la cohérence avec la fonction dans le cadre de laquelle elles sont exercées et s'assurer que la charge de travail de chaque activité est proportionnelle par rapport à la contribution aux fonctions / missions de la structure.

2.3.6 Le plan de charge

Un service performant dispose de ressources nécessaires et suffisantes pour traiter la charge de travail et repose donc sur le principe d'adéquation entre la charge de travail et la capacité disponible. Un service performant est centré sur ses finalités principales, qui génèrent sa valeur ajoutée.

La productivité ou taux d'occupation ou de chargement est le rapport mesurable entre un travail à accomplir et les moyens mis en œuvre pour l'accomplir.

Elle exige une adéquation entre la charge de travail du service et son dimensionnement en ressources.

Objectif principal

Mesurer l'adéquation entre la charge de travail et la capacité disponible.

III. Le diagnostic des processus

L'approche processus consiste à modéliser le fonctionnement d'une organisation au regard de ses chaînes de valeur ajoutée.

III.1 Définition du « PROCESSUS »

«Un processus est un enchaînement de faits et d'activités organisées, répondant à un procédé technique ou à un schéma logique, aboutissant à un résultat déterminé et visant la satisfaction d'un besoin client.»
Trend Consultants.

On distingue 3 grandes familles de processus :

- **les processus de pilotage** : Ils permettent de conduire, de guider une structure et d'améliorer sa capacité à évoluer en cohérence avec ses objectifs et son environnement. Ils couvrent la définition de la politique, de la stratégie,.....
- **les processus support** : Ils rassemblent les activités qui permettent ou facilitent l'existence des autres processus. Les processus supports sont souvent similaires d'une entreprise à une autre. Par exemple, la gestion des ressources humaines ou la gestion financière et comptable sont des activités importantes qui, dans la plupart des cas ne contribuent pas directement à la production de la valeur client. Ils créent les conditions de fonctionnement en gérant l'accès aux ressources de l'entreprise : matières, capitaux, compétences, informations, technologies, gestion administrative...
- **les processus opérationnels** : Ils concernent le métier distinctif de l'entreprise. Les processus opérationnels produisent la valeur directement perceptible par le client. Il concerne le produit (Exemple : un processus de conception) ou de la relation client (Exemple : un processus d'accueil et de vente).

III.2 Différence entre « PROCESSUS » et « Flux »

Un flux de traitement est une partie d'un processus. Il s'intéresse uniquement à ce qui se passe dans une entité et / ou service donné.

III.3 L'importance de l'approche par les processus

L'approche par les processus est la seule qui donne une vision globale / transversale de l'organisation :

Elle permet de mettre en évidence :

- les objectifs contradictoires ou mal coordonnés ;
- les imperfections du système d'information ;
- les goulots d'étranglement ;
- les activités faites en double ;
- les effets «flipper».

L'effet «flipper » se rencontre dans les systèmes où les dysfonctionnements ne sont pas repérés au sein de chaque activité par l'existence de points de contrôle et où il faut remonter en amont des traitements pour les résoudre.

III.4 - Les livrables organisationnels / Processus

3.4.1 La Carte signalétique

Définition

La carte permet de définir le processus, sa finalité et son périmètre. Le diagnostic d'un processus s'effectue au regard de sa capacité à produire le service attendu à un niveau de performance satisfaisant à la fois pour le client et l'entreprise.

Conseils pratiques :

Cette carte du processus est une étape initiale nécessaire au succès de la description, au diagnostic détaillé et à l'identification des leviers d'optimisation.

Tant que des réponses ne sont pas données aux rubriques de la carte du processus, il est prématuré d'explorer les autres facettes de celui-ci, car on risque de descendre à un niveau de détail trop fin pour pouvoir en faire un diagnostic pertinent.

Il faut éviter de commencer l'analyse d'un processus par la description des activités, alors qu'on n'a pas correctement identifié les entrées et les sorties du processus.

3.4.2 Le tableau de répartition des tâches

C'est un outil de description qui permet de répondre à la question : qui fait quoi?

- **Sa Force** est qu'il est facile à constituer et à mettre en forme, peut être complété et validé aisément.
- **Sa Faiblesse** est d'être moins communicant que l'ordinogramme ou le flow chart.

3.4.3 Le flow-chart ou Diagramme de circulation

Le flow-chart (schéma de description des opérations) présente graphiquement un processus mettant en jeu un grand nombre d'intervenants, de traitements et de supports d'information.

Il permet de :

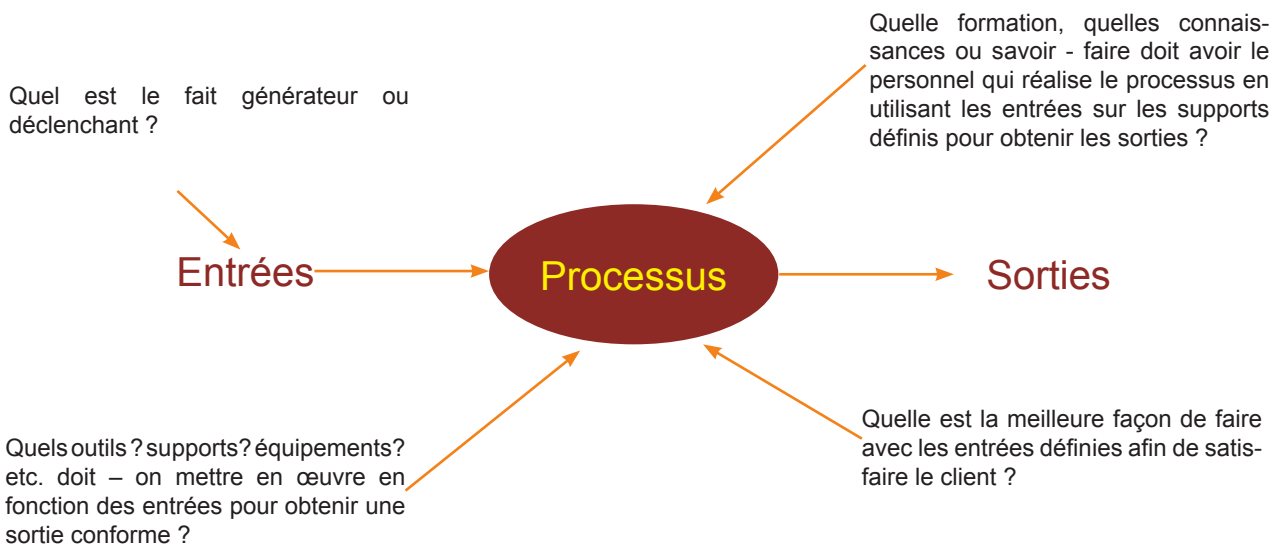
- représenter chronologiquement les traitements effectués dans un processus ;
- faciliter l'analyse critique ;
- décrire un processus cible.

3.4.4 Le «Q.Q.O.Q.C.C.P.P.»

Définition

Le «Q.Q.O.Q.C.C.P.P.» est une check-list de mots clés : «Qui?», «Quoi?», «Où?», «Quand?», «Comment?», «Combien?». Ces mots clés correspondent aux différents thèmes de description d'une situation. Chaque thème peut donner lieu à des chiffrages (temps, volume, francs, ...) et à un questionnement orienté vers les finalités (*Pour quoi?*) et les causes explicatives (*Pourquoi?*).

III.5 - Les principales questions à se poser sur un processus



Comment s'assure - t - on que ce qui est mis en œuvre pour faire tourner le processus :

- répond aux exigences de sortie ?
- n'est pas en train de dériver ?

Avec quels indicateurs peut-on mesurer la conformité?

IV. Le diagnostic du Management

Définition

« Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Son devoir, sa tâche, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance. » Trend Consultants

IV.1 Préambule

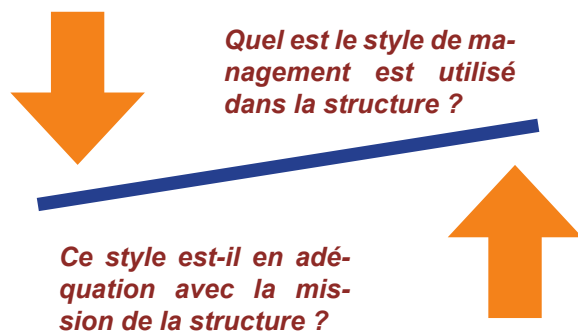
L'entreprise est une organisation qui présente quatre caractéristiques de base :

- **une finalité** : elle désigne ce pour quoi l'entreprise a été créée (ex : assurer une prestation médicale à destination des personnes handicapées),
- **des personnes** : la finalité ne peut être obtenue que par des actions réalisées par des femmes et des hommes organisés ou non en groupes et qui exercent chacun une spécialité (Exemple : accueillir le public, traiter un dossier, assurer un suivi thérapeutique,...),
- **une hiérarchie** : Elle formalise l'existence d'un pouvoir. Une personne se voit confier une autorité formelle sur un groupe (Exemple : transmettre une consigne d'exécution de tâches, surveiller les résultats, récompenser,...),
- **une culture** : elle est constituée de normes et de valeurs qui influencent la façon dont le personnel va se conduire, dans, voire hors de l'entreprise (ex : le type de relation entre hiérarchie et subordonnés, pouvant être soit directe, soit très hiérarchisée).

L'efficacité d'une organisation est en grande partie liée au mode et à la qualité de la socialisation des groupes qui la composent.

IV.2 Le recherche de l'équilibre (Style de management/Mission de la structure)

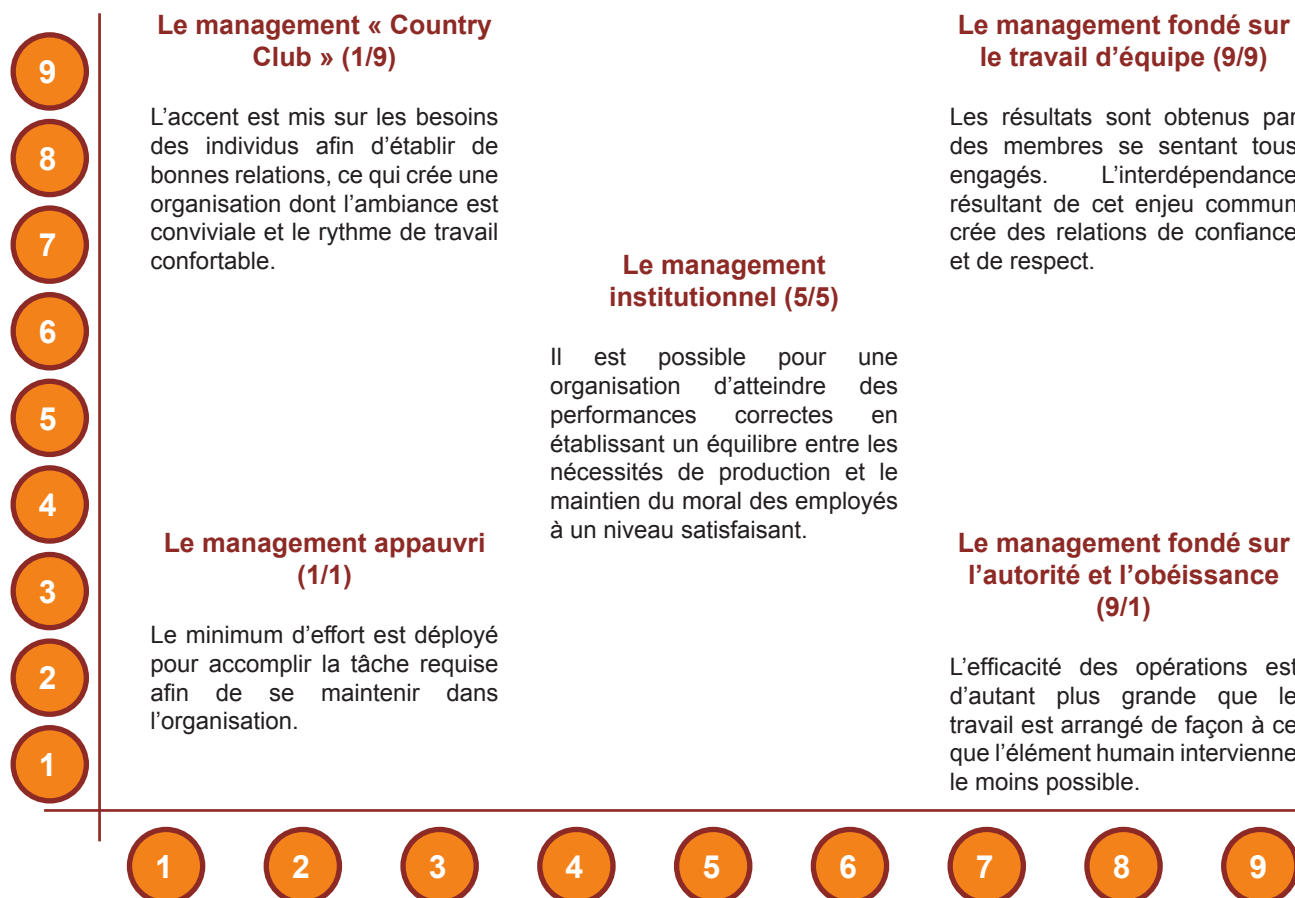
Le premier niveau de diagnostic du management est le constat sur l'état de cet équilibre.



IV.3 - Les styles de management (Robert BLAKE et Jane MOUTON 1969)

Plusieurs styles peuvent être distingués :

- **le bureaucrate** : accède au pouvoir par ancienneté ; vit isolé de ses collaborateurs ; transmet les décisions ; fait tout pour qu'il y ait peu d'interactions entre les membres de son équipe ; interdit les désaccords et les conflits (« ne pas faire de vagues ») ; met en place un règlement qui évite l'expression, l'information, les tensions, les conflits.
- **l'organisateur** : les postes de l'entreprise sont connus et définis précisément ; il pratique à un certain degré la délégation ; il refuse la remise en cause une fois que l'organisation est mise en place ; il est sensible à l'ancienneté, l'expérience, les diplômes ; le pouvoir est défini par un règlement d'accession (le statut) et d'application (le titre).
- **l'entrepreneur** : meneur d'hommes, il est le modèle ; les postes de l'entreprise sont clairement définis ; la mise en place de définition de fonctions aide chacun à se reconnaître ; a une forte influence.
- **l'autocrate** : son but est de garder le pouvoir ; son mode de relation s'appuie sur l'agressivité, la manipulation, la dévalorisation, le respect strict de la hiérarchie ; toute compétence ou expression qui met en danger son pouvoir est soit acheté, soit éliminé ; les collaborateurs sont mis en concurrence.
- **le démagogue** : l'esprit d'équipe, de participation est uniquement au niveau du discours ; l'équipe n'est réelle que par cooptation d'influence, de jeux d'alliance, de pressions les uns sur les autres ; le management s'appuie sur la satisfaction des désirs de chacun, même si cela va à l'encontre des nécessités de l'entreprise.
- **le réaliste** : respectueux de la hiérarchie ; consulte les collaborateurs avant de décider ; résout les problèmes individuellement avec chaque personne concernée ; ne commet jamais de grosses erreurs ; veille à ce que son influence soit sauvegardée.
- **l'opportuniste** : intrigant qui a su saisir l'occasion pour arriver au pouvoir ; activité plutôt orientée vers la connaissance ou la création d'intrigues ; son pouvoir s'appuie sur le marchandage, le chantage ; sa relation avec les collaborateurs est un « troc », un rapport constant de séduction ; il laisse pourrir les conflits, et recherche le compromis.
- **le démocrate** : pouvoir reconnu par ses collaborateurs et sa hiérarchie ; pour lui, la hiérarchie n'a de raison d'être que si elle fait la preuve de son utilité dans l'organisation ; le responsable est l'élément charnière de l'organisation et de la communication entre les partenaires ; il exige la coopération de tous à la définition des objectifs ; pour lui, les tensions et les conflits sont des éléments nécessaires à un management efficace ; un problème s'analyse et se règle.
- **le participatif** : supérieur et subordonnés forment une équipe dans laquelle chacun a ses tâches et ses responsabilités ; la base du pouvoir est la communication, l'information, le dialogue, l'adaptation aux hommes et aux situations ; il n'y a pas pour lui de désaccord mais des situations à traiter.



IV.4 La Communication

Quel est l'état du plan de communication au sein de cette structure?

Le plan de communication est un ensemble cohérent d'actions et de supports de communication permettant à l'organisation d'accroître sa visibilité, de développer sa notoriété et d'améliorer son image de marque. Son objectif est de favoriser l'atteinte des résultats escomptés. En cela il devra permettre de :

- **faciliter la compréhension** par toutes les parties prenantes des objectifs de l'organisation et des modalités de leur réalisation ;
- **favoriser l'implication et la contribution** des acteurs du projet en levant les résistances et les freins existants, par exemple.

L'élaboration d'un plan de communication passe par différentes étapes :

- **Élaborer un diagnostic de communication** : permet d'évaluer la capacité des différents acteurs de l'entreprise à s'adapter efficacement au changement ; relativement à :
- **l'analyse de l'orientation stratégique** et les interrelations entre les différents communicants ;
- **l'analyse de la structure** (ressources dédiées, contenu et performance...).

Déterminer les orientations de la communication

Définir les objectifs globaux de communication par type d'acteur : préciser les rôles et comportements attendus de chacun dans l'organisation.

Concevoir le dispositif de communication

organiser la communication globale et spécifique de l'organisation, c'est à dire :

- définir les acteurs cibles de la communication ;
- concevoir les messages par types d'acteur ;
- choisir les moyens ;
- fixer le calendrier de communication

Formaliser le plan de communication :

Pour formaliser un bon plan de communication, il est nécessaire d'organiser dans le temps, les étapes de la communication, c'est à dire :

- reprendre le dispositif de communication et le projeter dans le temps (sous forme d'un tableau de forme Gantt, par exemple) ;
- prendre en compte et d'intégrer la culture d'entreprise (exemple : Favoriser le journal interne comme canal de communication s'il fait partie des moyens de communication privilégiés de l'entreprise).

IV.5 - Le plan de communication

Construire le plan de communication en fonction de 3 cibles principales :

- La communication interne à l'organisation
- La communication interministérielle
- La communication externe

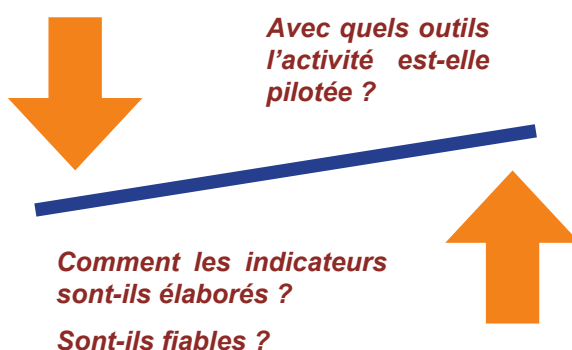
V. Le diagnostic du système de pilotage

V.1 - Préambule

Ensemble de dispositions et de supports capables de fournir au pilote les éléments d'information nécessaires à la maîtrise de la performance de l'organisation dans le cadre des objectifs définis.

V.2 - La recherche de l'équilibre du pilotage

Diagnostiquer le système de pilotage de la structure, c'est rechercher l'équilibre suivant :



Diagnostiquer pour ultérieurement concevoir le système de pilotage.

L'outil de base du pilotage de l'activité est **LE TABLEAU DE BORD**

Piloter, c'est ...	Evaluer, c'est
...Anticiper pour que les résultats soient conformes aux objectifs	...Se questionner à posteriori pour se faire une opinion
<ul style="list-style-type: none"> Être informé, savoir ; Comprendre, analyser, identifier les risques, les facteurs de blocage ; Suivre les évolutions (données externes, internes), anticiper ; Donner les orientations, guider, résoudre. 	<ul style="list-style-type: none"> Des questions préalables ; La mise en jeu de critères qui peuvent être déterminés à l'avance ; L'élaboration d'un jugement.

Synthèse / Référentiel diagnostic organisationnel

Une des finalités d'un diagnostic organisationnel pour une structure est l'optimisation de son fonctionnement pour un alignement stratégique en vue d'atteindre ses objectifs.

En général, l'optimisation du fonctionnement d'une structure passe par les pistes suivantes :

- la mise en cohérence des objectifs du service et des postes de travail ;
- la remise en cause des méthodes de travail et des processus ;
- la simplification des processus ;
- la mesure de la charge de travail ;
- l'augmentation de la polyvalence ;
- la criticité des tâches ;
- la mesure et le pilotage des activités de la structure ;
- l'évaluation du style de management et du plan de communication.

Le diagnostic n'est que la première étape de la « spirale dynamique du progrès » pour une organisation :

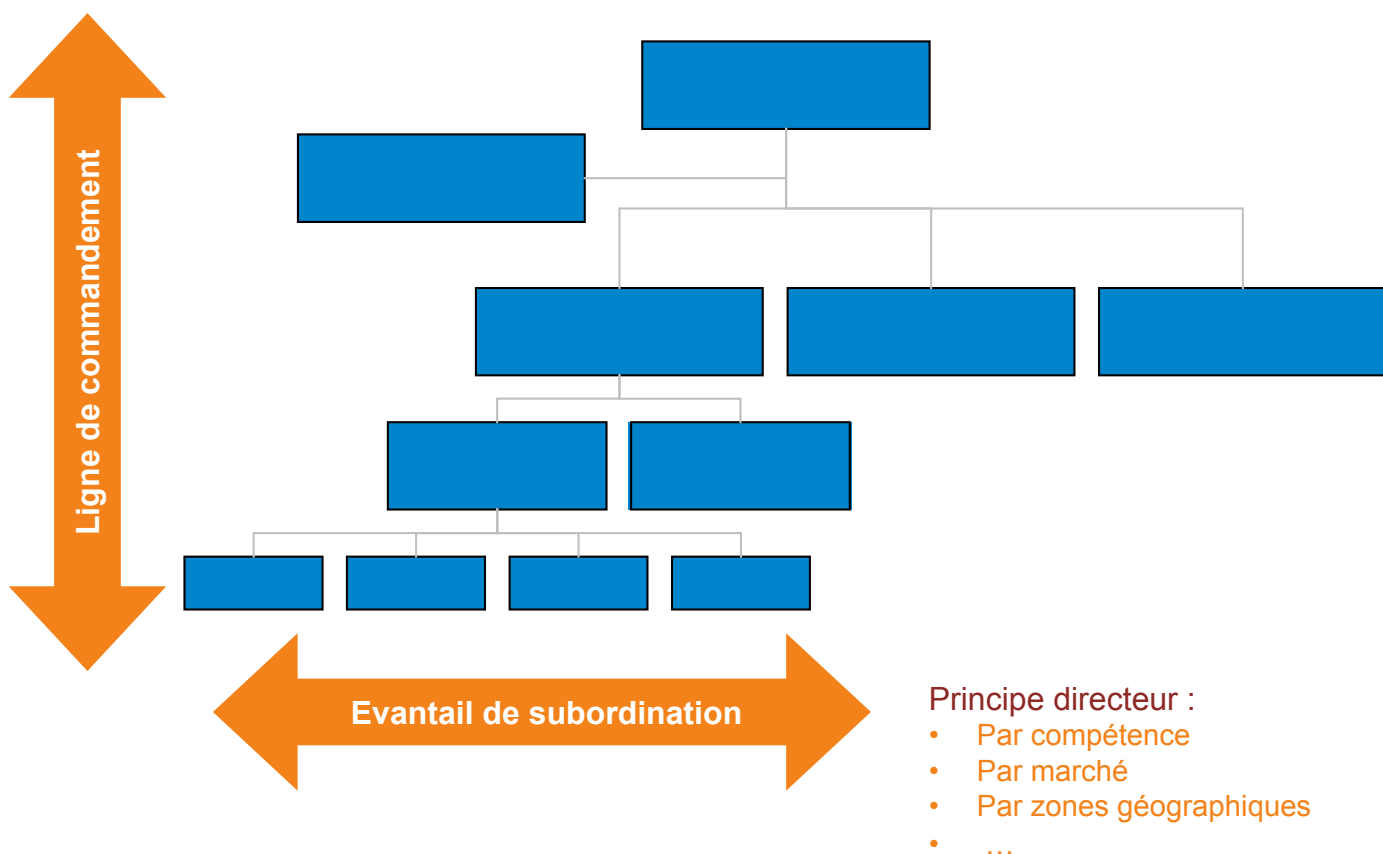
- identifier ce qu'il faut faire ;
- le faire ;
- évaluer ce qui a été fait.

ANNEXES

1.1 La Fiche signalétique (Format)

FICHE SIGNALETIQUE	DATE	VERSION
ENTITE :	RED. :	
MISSION(S) :		
FONCTIONS :		
TYPE(S) DE POSTE(S) : NOMBRE DE PERSONNES, D'ETP ET TYPES DE CONTRATS :		
CONTEXTE :		
CONTRAINTES :		

1.2 L'Organigramme standard (format)



Nom Client	ORGANIGRAMME		Rédacteur :
	intitulé de l'entité		Date :
Niveau N	Niveau N-1	Niveau N-2	Niveau N-3
Total ETP-CDI : Total ETP-CDD : Total ETP :	Total ETP-CDI : Total ETP-CDD : Total ETP :	Total ETP-CDI : Total ETP-CDD : Total ETP :	Total ETP-CDI : Total ETP-CDD : Total ETP :
Total personnes	Total personnes	Total personnes	Total personnes
Total général personnes	Total général ETP	Total général ETP-CDI	Total général ETP-CDD

1.4 Le tableau de répartition des fonctions (format)

		TABLEAU DE RÉPARTITION DES FONCTIONS		Rédacteur :	
		intitulé de l'entité		Date :	
Intitulé	Rôle	Responsabilités	Activités	Entrants	Sortants

1.5 La matrice de polyvalence (format)

MATRICE DE POLYVALENCE										Auteur :	
Intitulé de l'entité										Date:	
ACTIVITE	Nombre de collaborateurs		Poids de l'activité en ETP	Collaborateurs						Couverture	
	Nombre d'activités			NOM	NOM	NOM	NOM	NOM	NOM	couverture actuelle	Couverture potentielle

1.6 La liste des activités (format)

	LISTE D'ACTIVITÉS							Auteur :
	Intitulé de l'entité							Date :
Activités	P	S	Unité de mesure	Fréq.	Volume	Temps unitaire	Temps total	Commentaires

P = Principale ; S = Secondaire ; UM = Unité de Mesure

1.7 Le Plan de charge ou taux d'occupation (format)

[illegible]

1.8 Le Guide du diagnostic organisationnel «Structure»

Intitulé Structure			GUIDE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL / STRUCTURE				Date Création
Entité de rattachement							Date de MAJ
Interlocuteur							Conseiller en Organisation
Nom & Prénoms							
Fonction							

N°	Rubriques/ Informations recherchées	Questions	Réponses / critères d'évaluation				Documents justificatifs	Livrables organisa- tionnels
			++	+	-	--		
S1	Missions principales	Quelle sont les les principales missions de votre structure ?						
S1.1		Quel est le type de document en votre possession qui l'officialise?						
S1.2		Quel est la dernière date de mise à jour de ce document?						
S2	Fonctions	Quelles sont les principales fonc- tions de votre structure?						
S3	Types de postes / Contrats	Quels sont les types de postes de travail au sein de votre structure?						
S3.1		Quel est le nombre de collabora- teurs ou d'ETP (Equivalent Temps Plein) dans votre structure?						
S3.2		Quels sont les types de contrats de travailau sein de votre struc- ture?						
S4	Contexte	Quel est le contexte et ses impacts sur votre strusture?						
S5	Contraintes	"Avez-vous identifié les contraintes qui impactent sur le fonctionnement de votre structure?						

N°	Rubriques/ Informations recherchées	Questions	Réponses / critères d'évaluation				Documents justificatifs	Livrables organisa- tionnels
S6	Formalisation de la structure	Votre structure dispose-t-elle d'un organigramme?						
S6.1		L'organigramme est-il à jour?						
S6.2		Pourquoi? (si la réponse à S6.1 est "Non")						
S6.3		Quelle est la dernière date de mise à jour de l'organigramme?						
S6.4		Les fiches de poste sont-elles disponibles?						
S6.5		Pourquoi? (si la réponse à S6.4 est "Non")						
S6.6		Quelle est la dernière date de mise à jour des fiches de poste?						
S7	Répartition des fonctions	Pouvez-vous nous expliquer la répartition des fonctions de votre structure?						
S7.1		pouvez-vous nous expliquer les activités et les objectifs à atteindre pour chaque fonction?						
S8	Polyvalence	Quel est le degré de polyvalence de chaque collaborateur?						
S8.1		Comment a-t-il été calculé? (Si l'information est disponible à la question S7.1)						
S8.2	Couverture des activités	Quel est le taux de couverture de chaque activité?						
S8.3		Comment a-t-il été calculé? (Si l'information est disponible à la question S8.1)						
S8.4	Besoins en formation	Comment élaborer-vous les besoins en formation de vos collaborateurs?						
S9	Les activités de la structure	Disposez-vous de la liste exhaustive des activités de votre structure?						
S9.1		Disposez-vous du temps unitaire, de la volumétrie et de la fréquence pour chaque activité?						
S10	Productivité	Quel est le taux d'occupation (ou niveau de productivité) de vos équipes?						
S10.1		Comment avez-vous calculé ce taux?						

1.9 Le Rapport du diagnostic organisationnel «Structure»

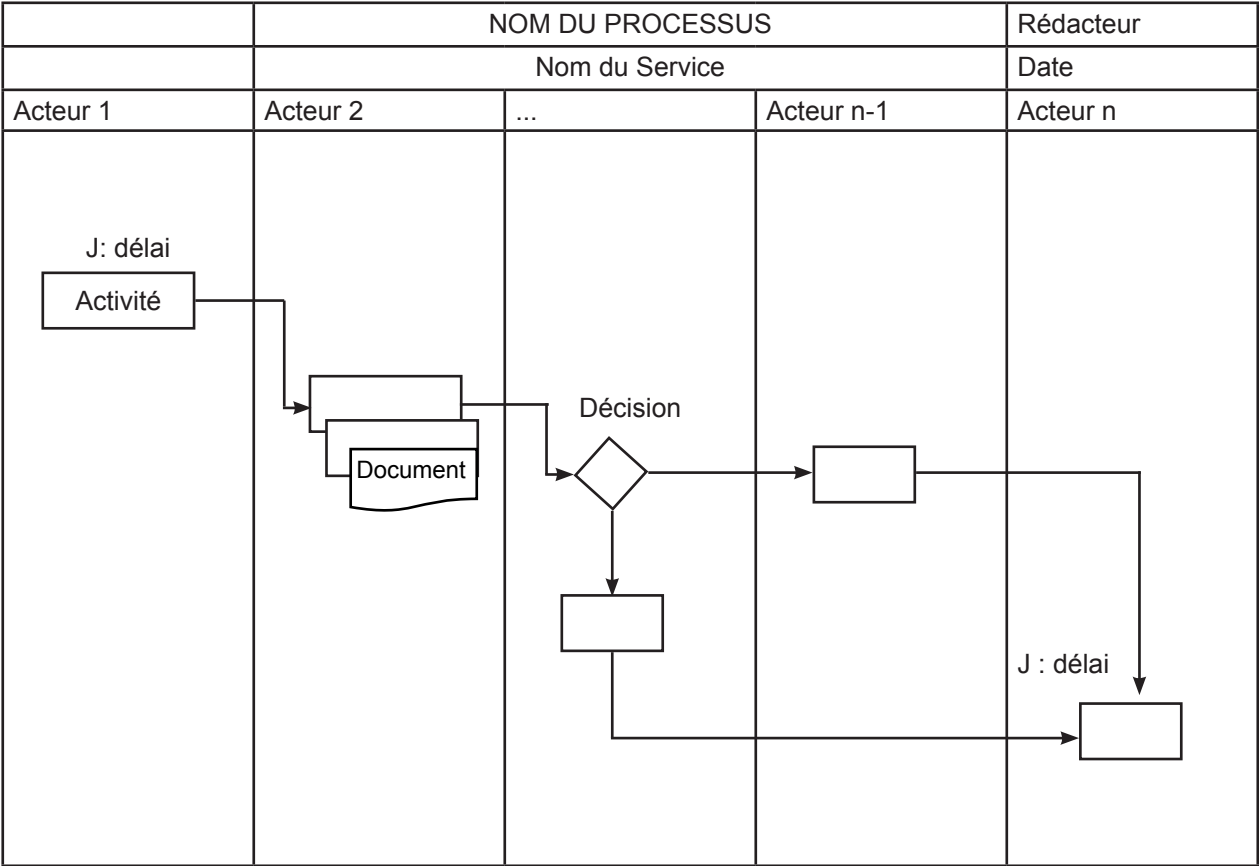
Intitulé Structure		RAPPORT DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL / STRUCTURE	Date Création
Entité de rattachement			Date de MAJ
Interlocuteur			Conseiller en Orga- nisation
Nom & Prénoms			
Fonction			
I. LIVRABLES ORGANISATIONNELS			
II. POLYVALENCE DES RESSOURCES			
III. TAUX DE COUVERTURE DES ACTIVITES			
IV. TAUXD'OCCUPATION DE LA STRUCTURE			
V. BESOIN EN FORMATION / REDEPLOIEMENT DES RESSOURCES			

2.1 La carte signalétique (format)




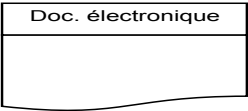
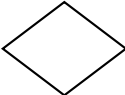


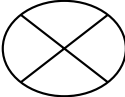
	CARTE SIGNALÉTIQUE				Auteur :
	Non du Processus				Date :
FINALITÉS :					
PRODUIT FINI / SERVICE RENDU :					
EVÈNEMENT(S) DÉCLANCHEUR(S) :					
Indicateur de performance		Objectif	Réel	Écart	Commentaires
Quantité					
Qualité					
Délai					
Sécurité					
Autres...					
Principaux stades de transformation			Intervenants		Commentaires
CONTEXTE					

[illegible]

2.3 Le Flow-chart ou diagramme de circulation (format)



2.4 Nomenclature

FORMALISME UTILISE DANS LES PROCESSUS DE TRAITEMENT	
	Acteur, Source, Origine, Destinataire
	Traitement Opération élémentaire (Action ou tâche)
	Document formalisé qui circule plutôt sous forme papier
	Document formalisé qui circule plutôt sous forme électronique
	Alternative / Choix
	Relation entre symboles et sens du déroulement
	Outil logiciel informatique / Fichiers informatiques
	Archivage

[illegible]

2.6 Le Guide du diagnostic organisationnel «Processus»

Intitulé Structure / Rattachement			GUIDE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL / PROCESSUS				Date Création	
Intitulé du processus							Date de MAJ	
Interlocuteur							Conseiller en Organisation	
Nom & Prénoms								
Fonction								
N°	Rubriques/ Informations recherchées	Questions	Réponses / critères d'évaluation				Documents justificatifs	Livrables organisationnels
			++	+	-	--		
P1	Définition - Finalité - Périmètre du processus	Dans quel contexte se situe ce processus?						
P1.1		Quelle est la finalité de ce processus?						
P1.2		Quels sont les événements déclencheurs de ce processus?						
P1.3		Quels sont les principaux stades de transformation de ce processus?						
P1.4		Quels sont les produits finis ou services rendus par ce processus?						
P1.5		Quels sont les indicateurs de performance de ce processus?						
P2	Représentation graphique des étapes effectuées dans un processus	Quels sont les principaux intervenants concernés sur ce processus?						
P2.1		Quels sont les différents supports d'information échangés dans ce processus y compris leurs fréquences?						
P2.2		Quels sont les différents traitements réalisés dans ce processus en précisant le caractère manuel ou pas?						
P2.3		Qu'est-ce qui justifie ces différentes étapes (Social, Economie,.....)?						
P2.4		Quel est le niveau de sécurité de ce processus ((séparation des fonctions : autorisations - réalisations - validation), exhaustivité des traitements, enregistrements des informations, conservation des informations, comptabilisation des opérations....)						

N°	Rubriques/ Informations recherchées	Questions	Réponses / critères d'évaluation				Documents justificatifs	Livrables organisationnels
P3	Répartition de la charge de travail par étape et par acteur	Pour chaque étape est-il possible d'avoir la volumétrie et les temps de traitement par activité?						
P4	Valeur ajoutée du processus	Quelle est la valeur ajoutée pour le client interne de chaque activité du processus?						
P4.1		Quelle est la valeur ajoutée pour le client externe de chaque activité du processus?						
P5	Conformité au référentiel écrit	Existe-t-il des procédures?						
P5.1		Sont-elles formalisées?						
P5.2		Ces procédures sont-elles respectées?						
P5.3		Pour quels motifs (si la réponse à P5.2 est "Non")?						
P5.4	Conformité aux besoins du client	Avez-vous des réclamations?						
P5.5		Sont-elles fréquentes?						
P5.6	Conformité à la satisfaction du client	Les prestations mises en œuvre sont-elles perçues et appréciées par le client ?						
P5.7		Pour quels motifs (si la réponse à P5.5 est "Non")?						
P5.8	Pertinence	Les moyens choisis sont-ils adaptés pour produire au mieux les prestations ?						
P5.9		Pour quels motifs (si la réponse à P5.10 est "Non")?						
P5.10	Efficacité	Ces moyens permettent-ils d'atteindre les objectifs?						
P5.11		Pour quels motifs (si la réponse à P5.8 est "Non")?						
P5.12	Efficience	Ces moyens permettent-ils d'atteindre les objectifs assignés à moindre coût?						
P5.13		Pour quels motifs (si la réponse à P5.12 est "Non")?						
P5.14		Le rapport entre le résultat obtenu et ces moyens est-il satisfaisant?						
P6	Cartographie des processus	Disposez-vous d'une cartographie des processus de votre entité?						
P6.1		Quels sont généralement les types de processus que l'on rencontre dans votre entité?						

2.7 Le Rapport du diagnostic organisationnel «Processus»

Intitulé Structure		RAPPORT DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL / PROCESSUS	Date Création
Entité de rattachement			Date de MAJ
Interlocuteur			Conseiller en Orga- nisation
Nom & Prénoms			
Fonction			
I. LIVRABLES ORGANISATIONNELS			
II. CONFORMITÉ			
III. SATISFACTION			
IV. ADAPTATION			
V. PERTINENCE			
VI. EFFICACITÉ			
VII. EFFICIENCE			

3.1 Le Plan de communication (format)

[illegible]

3.2 Le Guide du diagnostic organisationnel «Management»

Intitulé Structure / Rattachement			GUIDE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL / MANAGEMENT				Date Création	
							Date de MAJ	
Interlocuteur							Conseiller en Organisation	
Nom & Prénoms								
Fonction								
N°	Rubriques/ Informations recherchées	Questions	Réponses / critères d'évaluation				Documents justificatifs	Livrables organisa- tionnels
			++	+	-	--		
M1	Style de management utilisé dans la structure	Quelle est votre ancienneté dans ce poste?						
M1.1		Faites-vous des réunions de coordination avec vos équipes?						
M1.2		Quelle est la fréquence de ces réunions de coordination?						
M1.3		Ces réunions de coordination sont-elles sanctionnées par des PV?						
M1.4		Pour quels motifs (si la réponse à P1.3 est "Non")?						
M1.5		Rencontrez-vous des difficultés dans vos rapports avec vos collaborateurs?						
M1.6		Comment les gérez-vous (si "Oui")?						
M1.7		Utilisez-vous la délégation de pouvoirs dans l'exercice de votre fonction?						
M1.8		Comment (si "Oui")?						
M1.9		Comment motivez-vous vos collaborateurs?						
M1.10		Procédez-vous à l'évaluation de vos collaborateurs en fin d'année?						
M1.11		Pour quels motifs (si la réponse à P1.11 est "Non")?						
M1.12		Comment les évaluez-vous?						
M2	Politique de communication	Quelles sont les différentes instances de communication au sein de la structure ? (outils, fréquence, etc.)?						
M2.1		Existe-t-il un plan de communication opérationnel dans votre structure?						
M2.2		Si la réponse est "Oui" vous passez à la question "M3"						

N°	Rubriques/ Informations recherchées	Questions	Réponses / critères d'évaluation				Documents justificatifs	Livrables organisa- tionnels
			++	+	-	--		
M2.3	Politique de communication	Si la réponse est "Non" l'entretien est finie pour cette partie.						
M2.4		Ce plan de communication est-il le résultat d'une participation de tous les acteurs?						
M3	Evaluation Communication interne	Qui est le responsable de la com- munication interne?						
M3.1		Y a-t-il un budget alloué à la com- munication en interne ?						
M3.2		Les objectifs des différentes ac- tions de communication en interne sont-ils formulés en termes de ré- sultats attendus?						
M3.3		Y a-t-il un responsable pour chaque action de communication?						
M3.4		y a-t-il un intranet local?						
M3.5		Y a-t-il un journal interne d'infor- mation						
M3.6		Y a-t-il un tableau d'affichage ?						
M3.7		Y a-t-il une boîte à idées ?						
M3.8		Y a-t-il un dispositif d'évaluation des actions de communication in- terne?						
M4	Evaluation communication externe	Qui est le responsable de la com- munication externe?						
M4.1		Y a-t-il un budget alloué à la com- munication en externe ?						
M4.2		Les objectifs des différentes ac- tions de communication à l'externe sont-ils formulés en termes de ré- sultats attendus?						
M4.3		Y a-t-il un responsable pour chaque action de communication?						
M4.4		Y a-t-il un dispositif d'évaluation des actions de communication ex- terne?						
M4.5		Y a-t-il un nom et un logo pour la structure?						
M4.6		Y a-t-il une charte graphique pour la structure?						
M4.7		Y a-t-il un site web ?						
M4.8		Y a-t-il un journal d'entreprise ?						
M4.9		Y a-t-il un tableau d'affichage ?						

N°	Rubriques/ Informations recherchées	Questions	Réponses / critères d'évaluation				Documents justificatifs	Livrables organisationnels
			++	+	-	--		
M4.10	Evaluation comu- nication externe	Y a-t-il une boite à idées ?						
M4.11		Les stratégies, outils et support de communication sont-ils adaptées à chacun des acteurs?						
M4.12		Comment appréciez-vous votre style de management?						

3.3 Le Rapport du diagnostic organisationnel «Management»

Intitulé Structure		RAPPORT DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL / PROCESSUS	Date Création
			Date de MAJ
			Conseiller en Organisation
Interlocuteur			
Nom & Prénoms			
Fonction			
I. LIVRABLES ORGANISATIONNELS			
II. STYLE DE MANAGEMENT			
III. ADÉQUATION DU STYLE DE MANAGEMENT / MISSION DE LA STRUCTURE			
IV. COMMUNICATION			

4.1 Le Tableau de bord (format)

Nom du Client	Tableau de bord				Rédacteur :
	INTITULE :				Période :
Indicateurs	Passé	Obectif	Réel	Ecart	Justificatifs des écarts
Production					
Qualité					
Productivité					
Délais					
...					

4.2 Le Guide du diagnostic organisationnel «Pilotage»

Intitulé Structure / Rattachement			GUIDE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL / MANAGEMENT				Date Création	
							Date de MAJ	
Interlocuteur							Conseiller en Organisation	
Nom & Prénoms								
Fonction								

N°	Rubriques/ Informations recherchées	Questions	Réponses / critères d'évaluation				Documents justificatifs	Livrables organisa- tionnels
			++	+	-	--		
T1	Orientations stratégiques / Planification	"Votre structure dispose-t-elle d'un document d'orientation stratégique?						
T1.1		Quel est ce document?						
T1.2		"Disposez-vous d'un document de planification de vos activités?						
T2	Les outils de pilotage	Comment se fait le suivi de vos activités?						
T2.1		Quels sont les outils qui vous permettent de suivre le niveau de réalisation de vos objectifs?						
T2.2		Comment mesurez-vous l'atteinte de vos résultats?						
T2.3		Quelle est la fréquence (périodicité) de cette mesure?						
T2.4		Disposez-vous d'indicateurs de performance de votre structure?						
T2.5		Quels sont vos outils d'évaluation?						
T2.8		"Votre unité dispose-t-elle d'un manuel de procédures (administratives, financières)?						

4.3 Le Rapport du diagnostic organisationnel «Pilotage»

Intitulé Structure		RAPPORT DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL / PROCESSUS	Date Création
			Date de MAJ
			Conseiller en Organisation
Interlocuteur			
Nom & Prénoms			
Fonction			
I. LIVRABLES ORGANISATIONNELS			
II. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES			
III. LA PLANIFICATION			
IV. LES OUTILS DE PILOTAGE			

Guide méthodologique du Diagnostic Organisationnel

R é p u b l i q u e d u S é n é g a l
Bureau Organisation & Méthodes

Immeuble Bourgi 2ème étage - Avenue L.S.S. x Jules Ferry

B.P. 6509 Dakar Etoile

Tél. : 00 221 33 889 96 86

Fax. : 00 221 33 821 47 18