

Troisième phase

Faire le bilan du diagnostic



Ce schéma représente votre repère dans le déroulement du projet.
Vous le retrouverez au début de chaque phase et étape.



- Chef de projet organisation ;
- Ressources ayant participé au projet ;
- Fonction organisation si elle existe.



- Rassembler tous les documents du projet ;
- Réunir les acteurs du projet ;
- Analyser les points positifs et négatifs du projet ;
- Construire un plan d'amélioration ;
- Communiquer le plan d'amélioration.



1. Tous les acteurs du projet ont-ils été rassemblés ?
2. Les acteurs principaux du projet sont-ils réunis ?
3. Les points positifs et négatifs ont-ils été analysés de manière exhaustive et constructive ?
4. Un plan d'amélioration a-t-il été construit, validé et communiqué ?
5. Les acteurs particulièrement sollicités pour le projet ont-ils été remerciés et félicités publiquement ?
6. L'archivage des documents a-t-il été organisé et optimisé pour une capitalisation future ?
7. Le bilan et lieux d'archivage du projet ont-ils été communiqués ?

Troisième phase - Faire le bilan du diagnostic



- Communiquer suffisamment tôt sur les finalités du bilan : capitaliser, progresser, et non pas chercher un coupable !
- Ne consacrer au maximum que 2/3 du temps du bilan aux difficultés rencontrées, à leurs causes et aux solutions d'amélioration possibles. Le temps restant doit être utilisé positivement !
- Le bilan fait partie intégrante du projet d'organisation. Même si une certaine lassitude s'est installée, le temps investi dans le bilan est extrêmement rentable. Les erreurs non consignées par écrit auront de grandes chances de réapparaître à la prochaine tentative.



P 08 - Grille de bilan (p. 107)



Éléments analysés		Causes		Plan d'actions	
Première phase Préparer le projet	Ce qui a bien marché +				
	Ce qu'il faudrait améliorer -				
Deuxième phase Piloter le projet	Ce qui a bien marché +				
	Ce qu'il faudrait améliorer -				





P 08 - Grille de bilan

Troisième phase Faire le bilan du projet	Ce qui a bien marché +	
	Ce qu'il faudrait améliorer -	





- Commanditaire ;
- Celui qui réalise l'analyse ;
- Dirigeant ;
- Comité de Direction.



1. Mettre en perspective tous les éléments du diagnostic :

- L'objectif du diagnostic est de mettre en évidence l'ensemble des maladies de l'organisation analysée. Cet acte ressemble beaucoup à la démarche du médecin qui, après examens (auscultation, radio, prise de sang, scanner...), va analyser tous les éléments pour réaliser son diagnostic. La principale difficulté est de prendre en compte tous les éléments (structurels et humains) et de pouvoir en faire une synthèse ;
- La mission s'est déroulée dans le cadre d'un ensemble d'objectifs et d'orientations (prédiagnostic) qui ont contraint l'analyse, ainsi nous n'aurons certainement pas le même niveau de détail entre les différents éléments analysés. Le fait d'avoir une cartographie qui n'est pas uniforme risque alors de réduire la qualité du diagnostic. En effet, si on a passé beaucoup de temps à analyser les processus, on risque d'être plus apte à mettre en évidence des maladies structurelles que par exemple des problèmes de management. Or, il n'y a pas de rapport entre les dysfonctionnements analysés et les effets des remèdes appliqués à ces dysfonctionnements. Une plaie peut être impressionnante et beaucoup saigner, mais ne pas être grave, et inversement ;
- D'autre part, les outils dont nous disposons pour analyser les parties structurelles (organigrammes, fonctions et processus) sont beaucoup plus nombreux que les outils permettant d'analyser les aspects humains (management, relation, motivation), nous aurons donc nécessairement plus de matière, mais les leviers humains sont souvent plus efficaces pour améliorer les choses que les leviers structurels ;
- Enfin, tout ce qui touche au diagnostic humain est plus délicat car il affecte les personnes et nécessite une grande transparence. Cette transparence n'est pas facile à mettre en œuvre dans certaines organisations où on plaide le politiquement correct « tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil » ;
- Mettre en perspective consiste à ne négliger aucun des 6 volets de l'organisation, mais aussi à comprendre que les dysfonctionnements d'un volet ont des conséquences sur un autre volet. Il faut donc essayer de modéliser les conséquences de certains volets sur d'autres volets.

**2. Réaliser le diagnostic organisationnel :**

- Reprendre chacun des volets et le synthétiser dans un tableau sous la forme suivante :

- **ORGANIGRAMMES :**

1. Les organigrammes sont-ils adaptés aux objectifs ?
2. Le nombre d'étages est-il suffisant ?
3. Le nombre d'étages est-il trop important ?
4. Les organigrammes sont-ils lisibles ?
5. Les centres de profits sont-ils facilement identifiables ?
6. Les structures métiers sont-elles séparées des structures fonctionnelles ?
7. Existe-t-il un décalage entre l'organigramme officiel et l'organigramme réel ?
8. Que donne la comparaison entre l'organigramme de l'organisation analysée et l'organigramme de la concurrence ?
9. En synthèse, quelles sont les conclusions que l'on peut tirer de l'observation des organigrammes ?

- **FONCTIONS :**

1. Les grandes fonctions sont-elles couvertes ?
2. Les fonctions sont-elles valorisées (rapport qualité prix) ?
3. Le niveau d'externalisation est-il bon ?
4. La répartition des fonctions est-elle judicieuse ?
5. Les fonctions et les rôles sont-ils cohérents ?
6. Les fonctions métier sont-elles bien séparées des fonctions de gestion ?
7. Les règles sont-elles appliquées ?
8. Les systèmes officiels sont-ils opportuns ?
9. Existe-t-il un décalage entre les fonctions officielles et les fonctions réelles ?
10. Que donne la comparaison entre le découpage des fonctions de l'organisation analysée et le découpage de la concurrence ?
11. En synthèse, quelles sont les conclusions que l'on peut tirer de l'observation des fonctions ?

- **PROCESSUS :**

1. Les processus sont-ils modélisés ?
2. Les compétences affectées aux processus sont-elles adéquates ?
3. Les lieux d'exécution des processus sont-ils adaptés ?
4. Les moments et les fréquences d'exécution des processus sont-ils



bons ?

5. Les moyens affectés aux processus sont-ils suffisants ?
6. Les résultats obtenus par chaque processus sont-ils bons ?
7. Que donne la comparaison entre les processus de l'organisation observée et les processus de la concurrence ?
8. Existe-t-il un décalage entre les performances annoncées des processus et les performances réellement observées ?
9. En synthèse, quelles sont les conclusions que l'on peut tirer de l'observation des processus ?

- **MANAGEMENT :**

1. Existe-t-il une homogénéité dans les méthodes de management ?
2. Les pratiques de management sont-elles écrites et connues par tous les managers et à tous les niveaux de management ?
3. Les critères d'évaluation des collaborateurs sont-ils correctement fixés et définis avec des objectifs mesurables ?
4. Quelle est la part de management primaire et secondaire ?
5. L'organigramme permet-il d'avoir un management adapté aux objectifs de l'entreprise ?
6. Les typologies de management ont-elles été identifiées (participatif, directif, délégatif, persuasif) ?
7. Les stratégies de management des projets sont-elles cohérentes avec les objectifs de l'entreprise ?
8. Le mode projet est-il utilisé pour appliquer la stratégie de l'entreprise ?
9. En synthèse, quelles sont les conclusions que l'on peut tirer de l'observation des modes de management ?

- **RELATIONS :**

1. Quelles conclusions peut-on tirer des relations affectives entre les acteurs ?
2. Quelles conclusions peut-on tirer des relations professionnelles entre les collaborateurs ?
3. Quels sont les dispositifs officiels qui favorisent la transversalité ?
4. Quels sont les dispositifs officieux qui favorisent la transversalité ?
5. Quels sont les systèmes mis en place au sein de chaque unité ou direction pour favoriser les relations entre les acteurs ?
6. En synthèse, quelles sont les conclusions que l'on peut tirer de l'observation des modes de relation ?

**• MOTIVATION :**

1. En quoi l'entreprise contribue-t-elle à remplir les besoins de ses collaborateurs (besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins sociaux, besoins d'estime de soi et des autres, besoins de réalisation de soi) ?
2. Quels sont les grands facteurs de motivation des collaborateurs ?
3. Quels sont les facteurs de démotivation des collaborateurs ?
4. Le système de rémunération (salaire et primes) est-il adapté aux objectifs à atteindre ?
5. Les systèmes de rémunérations complémentaires sont-ils adaptés aux objectifs de l'entreprise ?
6. En synthèse, quelles conclusions peut-on tirer de l'observation des facteurs de motivation ?

• La rédaction du diagnostic se traduit par la liste des maladies observées dans le système, cette liste peut être rédigée en utilisant les six rubriques analysées précédemment (Organigramme, Fonctions, Processus, Management, Relations, Motivation) ou tout simplement sous forme de liste. Il peut être intéressant de hiérarchiser les maladies par l'importance de l'impact sur les objectifs.

3. Communiquer le diagnostic :

- La communication du diagnostic est un point difficile, car il met nécessairement en cause les personnes. Par conséquent, le diagnostic doit être d'abord communiqué au commanditaire, qui décidera ensuite s'il faut le communiquer à l'ensemble des collaborateurs ou s'il faut faire une communication ajustée ;
- Préparer un document de présentation synthétique à destination du commanditaire (diaporama PowerPoint® ou fiche de synthèse) ;
- Prendre un rendez-vous officiel avec le commanditaire et lui communiquer le diagnostic ;
- Préparer la communication pour les opérationnels ;
- Faire présenter le diagnostic si possible par le commanditaire ou les chefs de service, cela démontrera leur capacité à s'auto-critiquer et leur volonté de changement.



1. Les dysfonctionnements et les maladies liés à la configuration des organigrammes ont-ils été identifiés ?
2. Les dysfonctionnements et les maladies liés à la répartition des fonctions ont-ils été identifiés ?



3. Les dysfonctionnements et les maladies liés à l'organisation des processus ont-ils été identifiés ?
4. Les dysfonctionnements et les maladies liés aux pratiques de management ont-ils été identifiés ?
5. Les dysfonctionnements et les maladies liés aux modes de relations ont-ils été identifiés ?
6. Les dysfonctionnements et les maladies liés aux systèmes de motivation ont-ils été identifiés ?
7. Le diagnostic a-t-il été mis en perspective des objectifs à atteindre ?
8. Le diagnostic a-t-il été rédigé et les maladies hiérarchisées ?
9. Un document synthétique et un document de présentation ont-ils été rédigés pour présenter le diagnostic ?
10. Le diagnostic a-t-il été communiqué au commanditaire ?
11. La communication du diagnostic pour les opérationnels a-t-elle été préparée ?
12. Le diagnostic a-t-il été communiqué aux opérationnels ?



- Ne pas oublier que le diagnostic est la mesure d'un écart entre 3 paramètres : l'existant déclaré par l'entreprise, l'existant réel, et la cible que l'on veut atteindre. C'est donc une surface, c'est aussi l'étendue des « maladies » que pourrait avoir l'entreprise et qui l'empêcheraient d'atteindre l'objectif. Ainsi, une entreprise peut être saine si elle reste dans ses objectifs actuels et devenir malade si elle décide d'atteindre des objectifs trop élevés ;
- On peut prendre l'exemple de quelqu'un qui fait des footings 2 fois par semaine depuis plusieurs années et qui se porte bien, il peut ainsi jouer au tennis sans être essoufflé et profiter pleinement de ce sport qu'il adore. S'il décide de participer à un marathon dans 6 mois et qu'il se met à s'entraîner intensément 4 fois par semaine, il peut avoir des tendinites qui vont au final l'empêcher de jouer au tennis et il ne fera bien sûr jamais le marathon. Réaliser le diagnostic, c'est aussi définir les maladies qui pourraient se déclarer si les objectifs ne sont pas en corrélation avec l'organisation du système observé ;
- Faire attention à ce qu'aucun élément du diagnostic ne filtre avant sa communication officielle au commanditaire, cela risque non seulement de le vexer mais aussi de diffuser des informations que le commanditaire peut juger confidentielles, celui-ci étant le seul à décider de ce qu'il souhaite communiquer du contenu du diagnostic ;



- Le diagnostic est une des rares phases où le travail est généralement solitaire, il nécessite de s'isoler pour ne pas se laisser perturber ou influencer par les acteurs du projet ;
- La communication du diagnostic peut être un passage douloureux pour le commanditaire, surtout si sa gestion ou son management sont remis en cause ; cependant si la communication est réalisée avec professionnalisme et sans parti pris, il peut être correctement accepté ;
- Cette phase peut déclencher des études complémentaires de l'existant car les dysfonctionnements constatés peuvent avoir des causes hors périmètre, cela nécessite un raisonnement systémique.



M 09 - Tableau de diagnostic (p. 115)