

Renforcer la performance de votre organisation

Nos interventions dans le cadre de missions d'organisation se fondent sur trois principes :

- Une approche **globale** de votre organisation, intégrant des problématiques d'articulation des services et fonctions, de management, de ressources humaines... ;
- Une mobilisation des approches issues de la **sociologie des organisations**, permettant d'appréhender la complexité de votre organisation, d'en saisir les dynamiques, les leviers d'actions et les freins ;
- Un accent sur la « **gestion du changement** », de manière à préparer le plus en amont possible la mise en œuvre des préconisations.

Bénéficiant du statut de « Jeune Entreprise Innovante » ENEIS a développé, en lien avec des institutions de recherche, plusieurs outils mettant à votre disposition les approches et les outils d'analyse organisationnelle les plus performants.

ENEIS : une vision exhaustive de votre organisation

A notre sens, le principal enjeu d'une mission d'organisation est de parvenir à **saisir l'ensemble des paramètres** qui impactent l'organisation d'une collectivité, d'une direction, d'un service... L'analyse du découpage des fonctions (à travers l'organigramme) et de l'affectation des moyens (humains et financiers) est déterminante. Mais elle n'est pas suffisante. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur trois points. D'abord les « process », c'est-à-dire l'ensemble des tâches et fonctions participant de la mise en œuvre d'une prestation ou d'une politique. Ces « circuits décisionnels » sont analysés de manière à détecter les marges de progrès, en termes d'efficacité, d'efficacités, de réactivité... ; ensuite, il nous paraît nécessaire d'intégrer des problématiques qui peuvent sembler secondaires mais qui conditionnent directement l'efficacité d'une organisation : « l'histoire » du service, les modes de management en vigueur, les relations interpersonnelles... La dimension externe, enfin, doit faire partie du périmètre d'analyse : cela implique de questionner la pertinence de l'organisation au regard des usagers d'une part, des partenaires d'autre part.

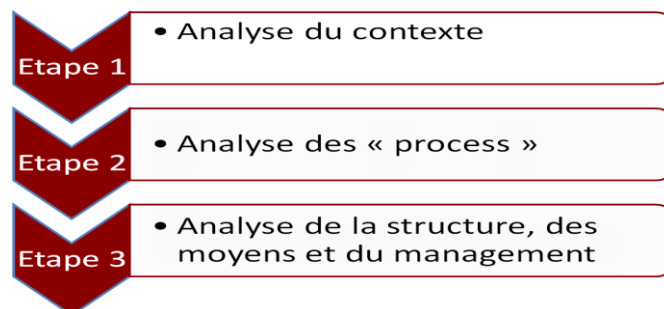
Plusieurs approches et outils sont mobilisés dans le cadre de cette approche globale :

- Nos diagnostics organisationnels s'articulent autour de thématiques-clé, analysées de manière systémique afin d'en saisir les interactions. L'analyse est à la fois progressive et circulaire. Conformément à nos partis-pris, la notion de service à l'utilisateur est au fondement de notre démarche.
 - Etape 1 : **analyse contextuelle.**
 - Quels sont les facteurs liés aux besoins et attentes des usagers et des partenaires qui déterminent des besoins d'ajustement pour l'organisation ? L'organisation est-elle adaptée aux besoins des usagers ? L'organisation contribue-t-elle à une coordination performante avec les partenaires ?
 - Quels sont les facteurs liés à « l'histoire », aux spécificités territoriales et interpersonnelles qui façonnent l'organisation actuelle ? Quels sont les facteurs obérant les ajustements ? Quels sont, au contraire, les facteurs facilitants ?

ES

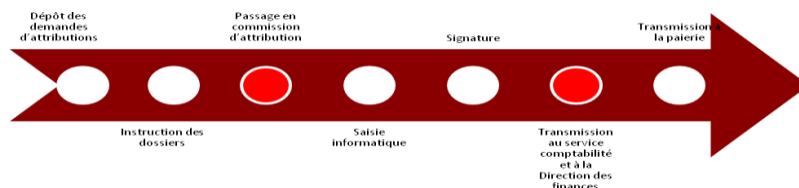
ENEIS Conseil

- Etape 2 : **étude des process** (exemple : le versement d'une prestation d'aide sociale). Comment le système fonctionne-t-il ? Quels sont les points d'amélioration ?
- Etape 3 : Au l'aune du diagnostic des process et du contexte, quels seraient les **ajustements opportuns** en termes de :
 - Structure (organigramme, projets de services, procédures...)
 - Moyens (ETP, ressources financières...)
 - Management (nature et contenu des pratiques de management, atouts, carences...)

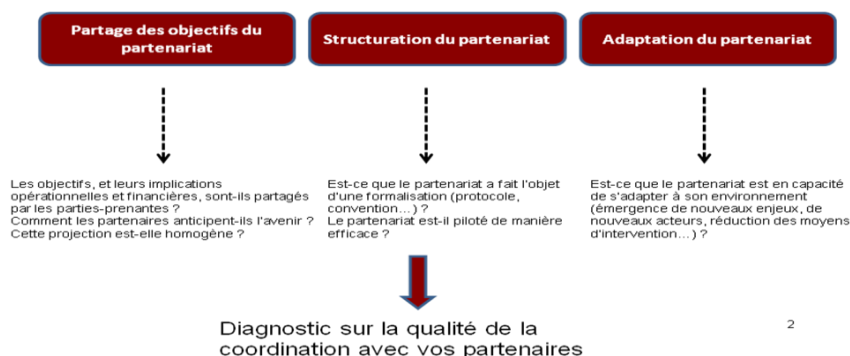


- Deux exemples d'outils mobilisés dans le cadre d'un diagnostic organisationnel:
 - La **« carte de process »** est une représentation graphique d'une série de tâches et fonctions contribuant à la réalisation d'une prestation ou d'une mission. Cette cartographie est élaborée de manière participative, avec les parties-prenantes du process. Sont repérés les atouts, les points d'amélioration, les implications en termes de management, de procédures, de formation...

Exemple de process : la délivrance des aides financières (les pastilles rouges signalent des marges de progrès nécessitant un ajustement de l'organisation)



- la **« grille d'interface »**, permet, à partir d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, de porter un diagnostic sur la qualité de la coordination entre une organisation (exemple : une Direction de Conseil général) et ses partenaires (associations, services de l'Etat...)



ENEIS : intégrer les acquis de la sociologie des organisations

Nous vous proposons de mobiliser les approches sociologiques développées par des experts se positionnant à la charnière du monde académique et de la sphère opérationnelle. Ces travaux ont permis de **mettre en lumière plusieurs caractéristiques des organisations qui constituent autant de jalons pour l'analyse** : l'écart entre l'organisation « formelle » (l'organigramme ; les procédures...) et l'organisation « réelle » (la manière dont sont réalisées les missions ; les relations effectives entre agents et services...) ; l'importance des « jeux d'acteurs » (disposant chacun d'objectifs, de leviers, de contraintes) ; les relations d'interdépendance et d'adaptation des différents acteurs et services ; l'importance des acteurs de terrain dans les processus de changement...

Ces approches ont permis d'élaborer un certain nombre d'outils que nous mobilisons dans le cadre de nos interventions, **en les adaptant aux spécificités du secteur public et à vos problématiques** :

- La « **matrice d'écarts** » vise à cerner puis analyser les écarts de perception entre différentes catégories d'acteur. Exemple d'une analyse d'écart relative à une re-organisation d'unité territoriale.

Objet d'analyse	Objectifs perçus par le siège	Objectifs perçus par les acteurs de terrain	Analyse d'écart
Ré-organisation d'une unité territoriale	<i>Mutualiser les ressources entre les équipes de terrain et réduire les dépenses d'action sociale</i>	<i>Renforcer la proximité et l'adaptation du service à l'utilisateur</i>	<i>Ecart entre la vision du siège, centrée sur des problématiques d'efficacité, et la vision du terrain, axée sur le renforcement de la qualité de service</i> <i>Effets potentiels : blocage lors de la mise en œuvre de la nouvelle organisation</i>

- Le « **sociogramme** » vous permettra d'objectiver les relations entre services et acteurs, en prenant en compte les objectifs, les ressources et les contraintes de chacun.

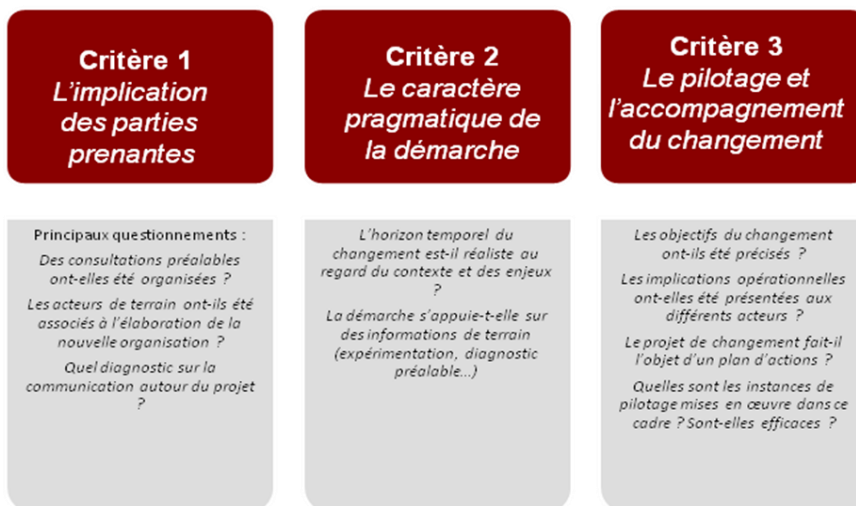
Acteur			
<i>Partenaires principaux</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Ressources et leviers d'action</i>	<i>Contraintes</i>

ENEIS : associer organisation et gestion du changement

La césure généralement opérée entre la définition/l'ajustement d'une organisation d'une part, et l'accompagnement au changement d'autre part (les deux phases étant généralement séquencées dans le temps) nous paraît inopportune, dans la mesure où la **condition de réussite d'un changement organisationnel** (c'est un des enseignements-clé de la sociologie des organisations) est **l'implication des parties prenantes** dans l'élaboration de l'organisation-cible.

C'est pourquoi il nous paraît indispensable d'intégrer la dimension gestion du changement tout au long d'une mission. Pour ce faire nos méthodologies s'appuient-elles sur :

- **l'organisation et l'animation d'ateliers** associant les différentes parties-prenantes d'un processus de changement, à tous les niveaux (politique, stratégique, opérationnel)
- des **outils spécifiques** tels que les « grilles d'évaluation du changement », permettant à la fois
 - d'évaluer, à partir de critères synthétiques issues de « bonnes pratiques » et de travaux de recherche, la pertinence d'un projet de changement en cours.
 - d'alimenter la définition d'un plan d'accompagnement au changement



Pour plus d'information sur la méthodologie, les outils et nos modalités d'intervention, merci de contacter : organisation@eneisconseil.com