

## FORMATION ACTION : L'AUDIT ORGANISATIONNEL

### ❖ Établir un état des lieux précis et objectif

Chacun se comporte au titre de « sa raison », de ses valeurs et de ses certitudes en pensant faire le meilleur choix et cela avec tous les risques d'erreurs involontaires (ou pas). C'est ainsi que les dysfonctionnements n'émanent pas forcément d'une volonté négative ou d'une indifférence à la qualité des prestations. A contrario, certains faits ne sont pas admissibles, en regard de la réglementation, de la sécurité, de la satisfaction de l'utilisateur ou du simple devoir de loyauté vis-à-vis de son employeur.

C'est donc sans affectif ni subjectif, que nous analysons sur le terrain ce qui se passe, ce qui se fait, soit en positif soit en négatif.

Dans une première phase, un de nos objectifs est d'acquiescer un « capital confiance » auprès des collaborateurs, renforcé par notre lien déontologique au secret professionnel. Dans certains cas, nous rencontrons au début, les représentants syndicaux que nous considérons comme les partenaires naturels d'une évolution de progrès.

A la fin de cette enquête, nous obtenons une connaissance globale des éléments de notre action.

### ❖ Mettre en place un plan d'action

A l'issue de la première phase, en accord avec la Direction Générale, nous rédigeons un rapport, pouvant (et devant) être lu par tout le monde, au cours d'une procédure bien précise. Il contient notamment toute une série de préconisations pratiques, allant de divers détails à des mesures plus structurelles. De cette analyse découle la mise en place d'un plan d'action lequel part toujours du plus simple (faciliter le quotidien d'exécution), afin d'enregistrer au plus tôt des progrès concrets, palpables et reconnus. En toile de fond, nous recherchons le plus possible à créer un véritable rapport PLAISIR/EFFICACITE dans la gestion des tâches.

Dans cette approche, il y a toujours une partie consacrée à l'évolution des compétences, et à la construction d'un plan offensif de formation, utilisant notamment des ressources internes. Dans certains cas, il pourra s'agir de la mise en place du duo « entretiens annuels/DIF ».

### ❖ Le scénario habituel

De manière générale, et sous réserve d'aménagements du fait de spécificités diverses, le scénario de notre action est le suivant :

- Annonce d'une action dénommée « Excellence 2011 » par la Direction concernée (type projet de service). Il visera à détecter les pistes d'amélioration de la prestation globale, ainsi que l'image qui en ressort, et tout autant, les conditions de travail et le ressenti qui en découle chez les agents. Cette annonce indiquera notamment le fait de confier à un cabinet de consultants, l'accompagnement de ce projet de service afin de bénéficier d'un regard externe, axé positivement sur le progrès. Il sera également précisé que l'intervenant sera déontologiquement astreint à une éthique de discrétion, ne faisant remonter que les informations génériques, d'où le fait de lui accorder toute confiance.
- Séance de travail avec la Direction concernée, pour « caler » l'opération
- Séance de travail avec les managers
- Entretien si nécessaire, avec les représentants syndicaux
- Rencontre avec les collaborateurs sur le terrain : Soit entretiens individuels soit en petits groupes
- Éventuellement, contacts divers avec des partenaires, des prescripteurs, des clients ou des usagers, afin de mesurer le feed-back externe
- Contact systématique en fin de journée avec la Direction concernée
- Production du rapport de synthèse et mise en place de la procédure de communication au personnel
- Mise au point avec la Direction du plan d'action
- Accompagnement sur le terrain des premières mesures de correction et d'amélioration
- Conclusion finale

## ❖ Exemples d'objectifs

Il est important de préciser l'esprit de l'action du consultant : Il ne vient pas en qualité d'enquêteur pour chasser les erreurs ; il vient en tant que fédérateur, « miroir », facilitateur, innovateur le cas échéant, en vue d'instiller une envie collective de qualité systématique. Les axes de travail et de résultats seront notamment :

- Créer une motivation pragmatique et collective
- Stimuler une activité (mettre du « sport » et de la passion dans le quotidien)
- Monter le taux de rationalité : Procédures et méthodologie
- Chasser les dysfonctionnements
- Régler des problèmes d'accueil ou de taux de satisfaction/clients ou usagers
- Augmenter l'activité ou la productivité
- Assurer le redémarrage d'une entité en difficultés.
- Stimuler la mise en place d'un projet de service
- Détecter des économies directes ou indirectes

## ❖ Cibles fréquentes

- Manque de « rituels » de tous ordres
- Absence de « croyances » d'entreprise (supports de l'appartenance)
- Fatalisme ambiant ; démotivation générale ; oppositions et rivalités internes
- Insuffisance des échanges de signes de reconnaissance, etc., etc.....
- Mauvaise circulation de l'information
- Poids du passé ou de l'histoire de l'entité concernée
- Management trop vertical ou manquant de pédagogie
- Absence d'expression de tout ou partie du personnel
- Insuffisance d'activité et de rendement
- Mauvaise planification
- Coût de fonctionnement paraissant excessif

