

Le diagnostic organisationnel

HEC – 30-411-96

Gestion du changement

Séance 3

Objectifs du cours

- Comprendre la raison d'être d'un diagnostic
- Se familiariser avec le processus de diagnostic organisationnel & trois outils d'analyse:
 - les 4 lectures de Bolman & Deal
 - le modèle de champs de force
 - les représentations de l'efficacité organisationnelle
- Voir les différentes méthodes de cueillette de données

Qu'est ce qu'un diagnostic ?

- Diagnostic = identification d'une maladie par ses symptômes
- = évaluation d'une situation donnée
- Le diagnostic organisationnel =
 - processus d'évaluation de l'état actuel d'une organisation
 - utilisant des modèles conceptuels ou des méthodes spécifiques
 - ayant pour but d'aider une organisation face à une situation donnée

Pourquoi faire un diagnostic

- Pour comprendre:

- la source

- la nature

- les causes

des problèmes, défis ou opportunités

- Clarifier l'ambiguïté créée par l'interprétation humaine (*différencier résultats, causes, conséquences*)

- Aborder les pistes de solution à des problèmes

- Définir les critères de succès

Pourquoi faire un diagnostic (suite)

- Évaluer l'efficacité organisationnelle et proposer des moyens pour l'améliorer
- Orienter le choix des objectifs
- Établir le plan d'action
- Contribuer à l'apprentissage organisationnel

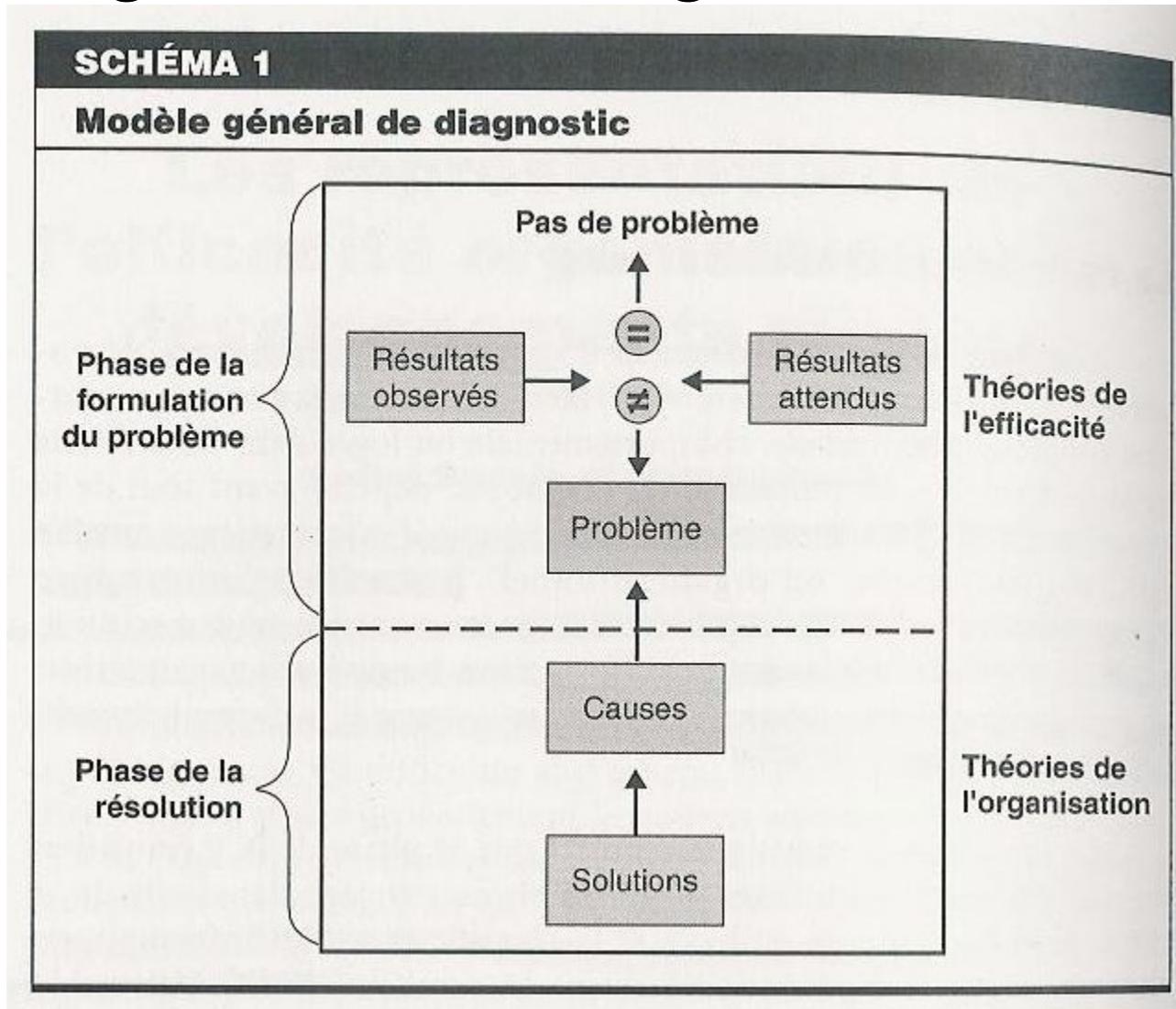
Les pièges...

- Sauter aux conclusions (problématique ou causes) selon les intérêts, les valeurs, la formation, le statut hiérarchique
- Ne pas définir le problème ou la problématique en se basant sur des faits, des résultats (extrants)
- Ramasser les données sans modèle causal multidisciplinaire

Les outils pour mener le diagnostic

1. Un modèle général de diagnostic :
 - Comment je vais m'y prendre : étapes, démarche...
2. Un modèle de l'efficacité organisationnelle
 - pour repérer ce qui ne va pas, il faut savoir ce qui devrait aller !
3. Un modèle des stratégies de résolution organisationnelle – Théories des organisations
 - pour trouver les causes des problèmes et proposer des solutions.

Modèle général de diagnostic*



* Tiré de A. Savoie et E. Morin, « Les représentations de l'efficacité organisationnelle: développements récents »

La dimension externe du diagnostic

- Tendances globales :
 - Les 4 grandes tendances en gestion
 - Les forces environnementales (Rondeau)
- Environnement intermédiaire de l'organisation
 - Organisations internationales / Médias/groupes de pression / Lois et règlements / Agence de contrôle / Courants politiques et sociaux
- Environnement immédiat de l'organisation
 - Clientèle / Marché de la main d'œuvre / Fournisseurs/ Concurrents / Syndicats / Capitaux

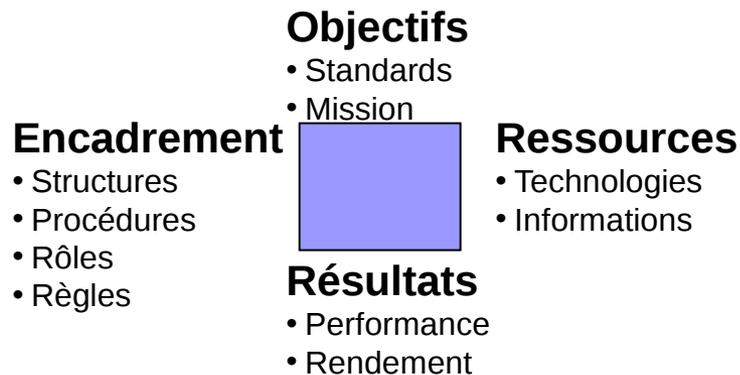
La dimension interne du diagnostic

1. Les 4 lectures de l'organisation
 - (Bolman et Deal)
2. Le modèle du champ de forces
 - (Lewin)
3. Modèle de l'efficacité organisationnelle
 - (Savoie & Morin)

1 - Quatre « lectures »¹ de l'organisation

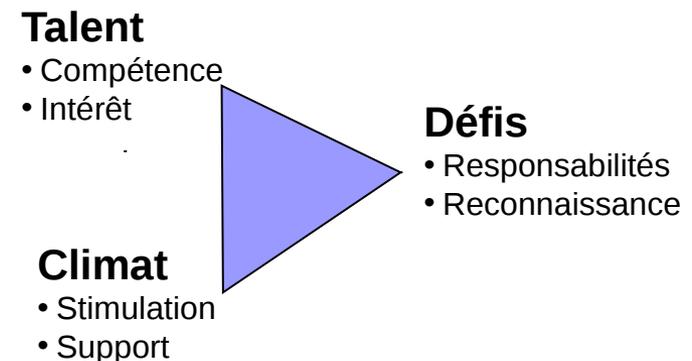
Lecture **RATIONNELLE**

Effizienz globale du système



Lecture **HUMAINE**

Mobilisation des personnes

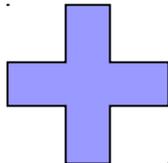


Contrôle des ressources

- Incertitude

Agendas

- Coalitions
- Positionnement



Conflits

- Mécanismes de gestion

Exercice d'influence

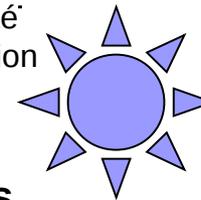
- Pouvoir discrétionnaire

Lecture **POLITIQUE**

Coopération entre les acteurs

Leadership

- Légitimité
- Orientation



Image

- Appartenance
- Fierté

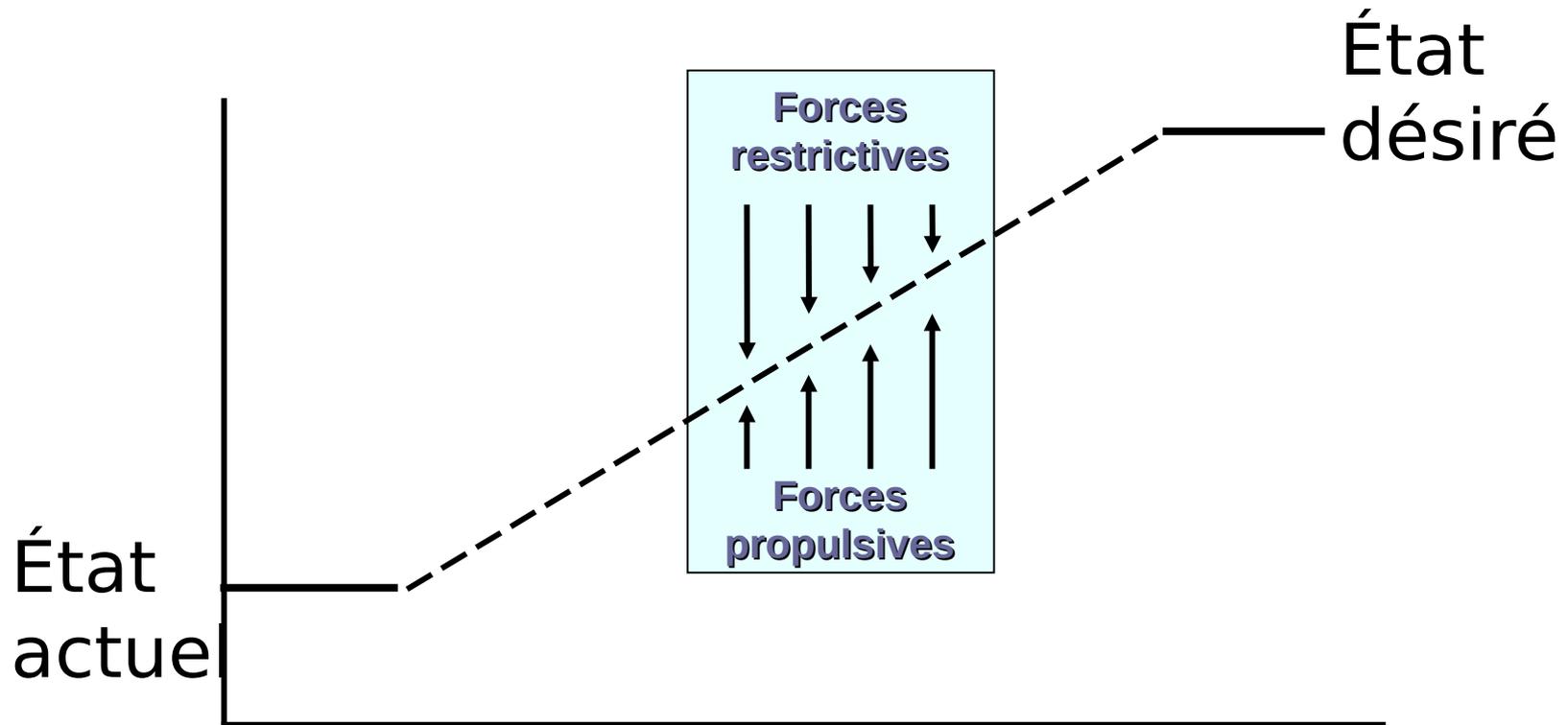
Valeurs

- Culture partagée
- Symboles

Lecture **SYMBOLIQUE**

Sens que prend l'organisation

2- Modèle du champ de forces



La longueur de la flèche indique l'intensité de la force

Analyser les forces

- Description des situations : actuelle VS souhaitée
- Explication de l'écart
- Inventaire des obstacles (forces restrictives) à l'oeuvre
- Inventaire des leviers (forces motrices)

Analyser les forces (suite)

- Sélection des forces les plus importantes
- Sélection des forces sur lesquelles on *peut* agir
- Sélection des forces sur lesquelles on *veut* agir
- Choix d'une stratégie d'action
 - Diminuer, ajouter, transformer les forces

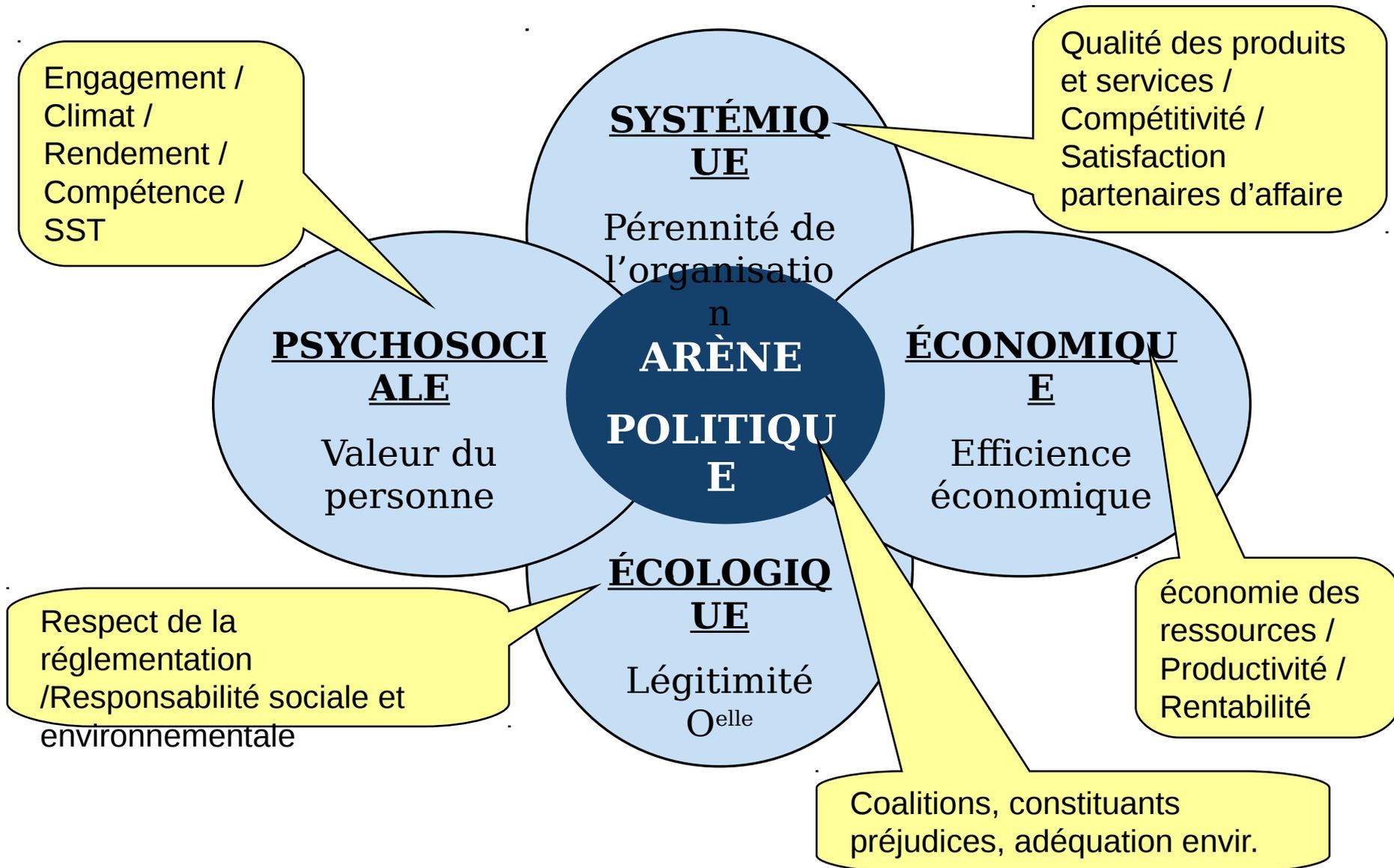
3- L'efficacité organisationnelle

Modèle de Morin et al (1994)

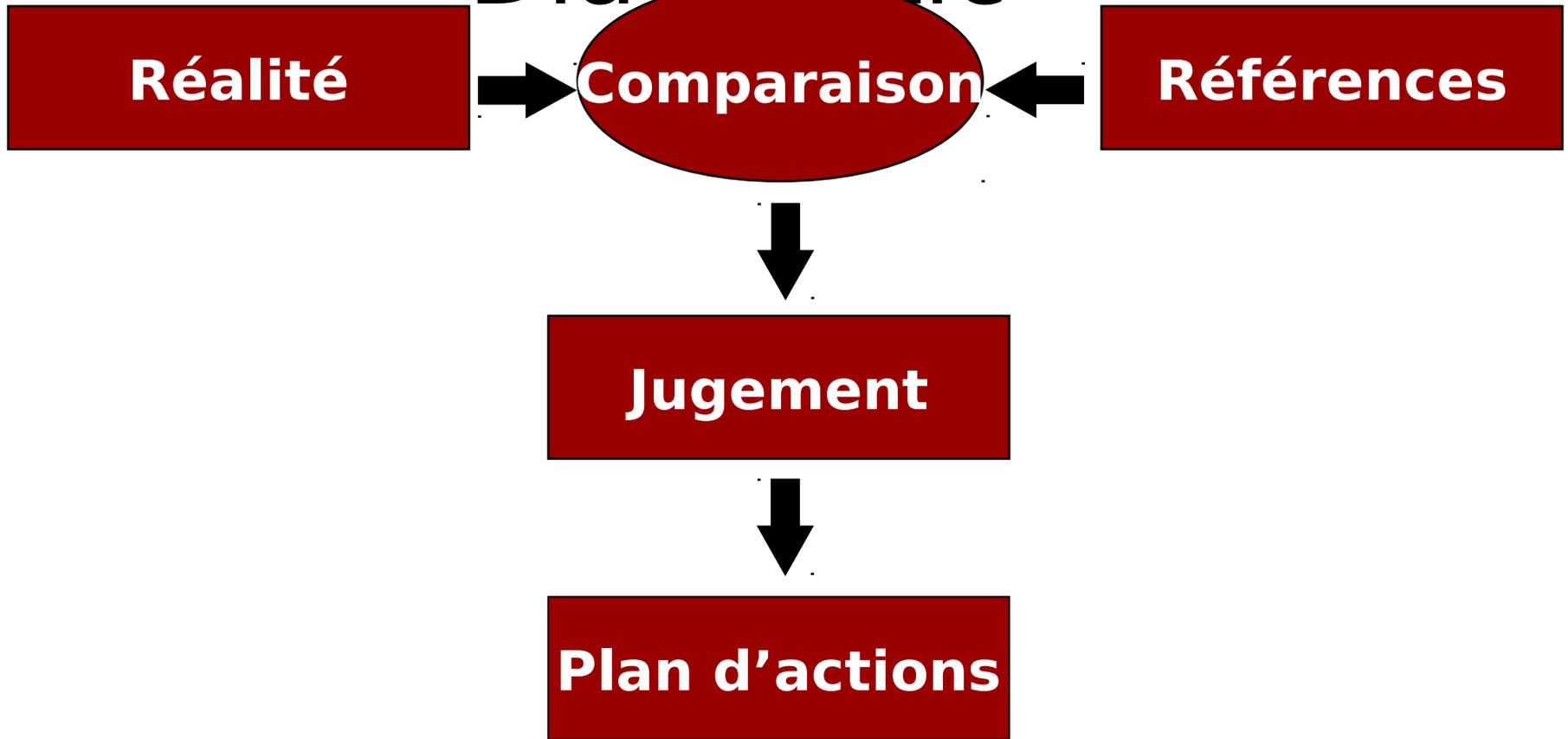
- « L'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe d'individu sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle »

- Jugement : selon quels critères ?
- Attentes = notion de situation désirée
- N'existe pas en elle même : dépend de celui qui regarde !

Dimensions & composantes de l'efficacité O^{elle}



Diagnostic



Donc...comment faire un diagnostic ?

1. Contact client : rôle, attentes, résultats attendus...

2. Collecte d'information
 - Méthode de collecte, niveau de participation, échéancier
 - Échantillonnage et type d'information à collecter (externe, interne)

Donc...comment faire un diagnostic ?

(suite)

3. Analyse de l'information – recherche des causes
 - Identifier les symptômes (partie visible de l'iceberg)
 - Définir le problème : écart entre situation réelle et désirée. Identifier les causes réelle du problème (partie invisible de l'iceberg)

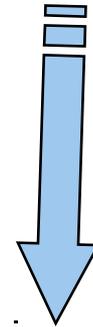
4. Recherche de solutions (supprimer ou annihiler les causes) – évaluation – choix (décision)

Collecter l'information

■ Les différentes méthodes de collecte

1. entrevue individuelle face-à-face
2. entrevue téléphonique
3. entrevue de groupe
4. observation
5. analyse documentaire
6. questionnaire

COMMENT
CHOISIR ?



- L'objectif ?
- Le temps et budget ?
- Les compétences nécessaires ?

AVANTAGES ?
INCONVÉNIENTS ?

Collecter l'information

- **Auprès de qui ? - Approche multi-acteurs**
 - échantillonnage vertical
 - échantillonnage horizontal
 - autres critères : sexe, age etc.
 - s'assurer d'avoir couvert tous les joueurs-clés
- **Confrontation des interprétations**

Collecter l'information

- Quelques pièges à éviter ...
 - Le demandeur qui ne dit pas tout...
 - Le demandeur qui a une vision rétrécie du problème
 - Le demandeur qui propose d'emblée des solutions
 - Les attentes du demandeur qui varient en cours de mandat...

Préparation de l'entrevue

- **pré-enquête:** documentation, information privilégiée
- **choix des dimensions:** environnement externe, lecture de l'organisation, modèle de mise en œuvre utilisé, etc.
- **formulation des questions, vérification & pré-test:** ouvertes couvrant l'ensemble des dimensions, comprises & intéressantes
- **préparation du plan d'analyse:** compilation par dimensions analysées

Comment obtenir un maximum d'informations

■ Avant :

- Rassurer sur la confidentialité
- Présenter les objectifs de la rencontre
- Demander l'autorisation d'enregistrer/de prendre des notes

■ Pendant

- Démarrer avec une question ouverte
- Écouter (!)
- Ne pas hésiter à faire préciser ou répéter si la réponse n'est pas claire
- Résumer pour montrer l'écoute et valider
- Ne pas porter de jugement
- Ne jamais perdre de vue ses objectifs

Comment obtenir un maximum d'informations (suite)

■ **Après**

- Rappeler la personne pour combler les « trous »
- Au cas où l'entrevue n'est pas enregistrée : Relire ses notes et les mettre au propre (en équipe) immédiatement après l'entrevue

La bonne façon de poser les questions...

■ Questions avec présupposition

- Quels sont les problèmes que vous avez rencontrés pendant le déroulement du changement ?
- *Réponse* : Bon, d'abord...

■ Question légitimant les deux côtés d'une réponse

Certains considèrent que c'est important de consulter le corps médical quand on implante un changement dans un hôpital. Par contre, d'autres personnes suggèrent qu'un tel processus peut ralentir le changement. Quelle est votre opinion ?

...et la mauvaise façon de poser les questions

■ Question tendancieuse (biaisée)

- Ça doit être difficile de s'adapter à un tel changement ?

Réponse : C'est sûr que...

• Questions multiples

Est-ce que c'était une période qui était au point de vue émotif difficile, facile, ça allait bien, il y avait des périodes creuses.... Comment ça se déroule lorsqu'on doit gérer un changement d'une telle ampleur ?

■ Questions peu claires

Si on pose des questions sur un concept (processus; lecture politique; planification stratégique; légitimité etc..), il faut d'abord s'assurer que le répondant comprend ce qu'on veut dire.

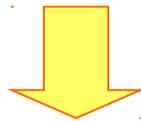
L 'enjeu majeur : les biais...

Les biais du chercheur

- analyse de documents
- entretiens
- observations

Les biais des participants

- analyse de documents: discours officiels
- entretiens: mémoire, désirabilité sociale



Subjectivité

Questions pour le cas

Consultation & gestion de la qualité

- De quel type de changement s'agit-il & quelles sont les sources?
- Quels liens faites-vous avec les lectures? par ex:
 - La qualité du diagnostic
 - Le comportement du directeur du service de la qualité
- Que pensez-vous de la mise en œuvre?
- Quelles sont vos recommandations pour poursuivre avec succès ce changement & maintenir les acquis?
- Que feriez-vous à la place de Sylvain Lemay?

Pour la semaine prochaine

- *Transformer l'organisation*, p. 91-112
- Bareil, chapitre 1
- *Transformer l'organisation*, p. 15-22
- Préparer le cas « *Les suites d'une transformation technologique* »

Questions pour le cas de la semaine prochaine

Cas « Les suites d'une transformation technologique »:

- Qu'est ce qui vous a frappé le plus dans ce cas ?
- Les résultats du changement sont ils conformes aux attentes de la haute direction ?
- Quelle sont les causes de cette situation ?