

## L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

# QUI FAIT QUOI DANS VOTRE ORGANISATION?



**Romano Schalekamp** – [rs@devas-consulting.com](mailto:rs@devas-consulting.com)  
Certified Management Consultant, DEVAS Consulting SA, Sion

Fréquemment, l'on observe que des dirigeants de PME, ou des cadres supérieurs, fonctionnent comme les pompiers de service, en s'occupant de tout et n'importe quoi. Ils se perdent alors dans les détails et ne répondent pas aux exigences de leur fonction, consistant à mener des réflexions stratégiques, à mettre en place une organisation efficiente, ou à piloter une perspective macro de l'entreprise. Dès lors, on constate souvent des défaillances au niveau de l'organisation structurelle (hiérarchie) et fonctionnelle (processus).

Avec la mise en place d'une organisation judicieuse, le dirigeant averti s'assure que les tâches sont effectuées de façon efficace, en utilisant le moins de ressources possible (efficience). Il s'agit donc d'une fonction de management importante, qui devrait être traitée en priorité. Une organisation clairement décrite et respectée augmente la transparence et permet à chacun de savoir « qui fait quoi ». Les descriptions des fonctions et les profils d'exigences, par exemple, permettent de mettre « la bonne personne à la bonne place », si nécessaire par le biais d'un recrutement. Grâce à une responsabilité globale, les collaborateurs sont davantage motivés et s'identifient à l'entreprise. Ils reconnaissent leur contribution et se montrent plus responsables de la qualité des prestations et des résultats réalisés.

Quant au cadre subalterne, il joue aussi un rôle majeur dans l'organisation. Pour bien conduire son équipe, il doit avoir un poste clairement défini, disposer de la formation correspondante et du temps adapté au nombre de collaborateurs. De plus, il faut éviter qu'il soit court-circuité par les cadres supérieurs.

## Un brin d'humour... vous reconnaissez-vous?

Il était une fois quatre collègues, dont les noms étaient Chacun, Quelqu'Un, N'importe Qui et Personne.

Un jour, il fallait exécuter un important travail et Chacun était certain que Quelqu'Un s'en occuperait. N'importe Qui aurait pu le faire, mais Personne ne l'exécuta. Quelqu'Un s'est fâché, parce que c'était le travail de Chacun.

Chacun pensait que N'importe Qui pourrait l'exécuter, mais Personne ne savait que Chacun ne le ferait pas. Finalement, Chacun rendit Quelqu'Un responsable, parce que Personne n'avait fait ce que N'importe qui aurait pu faire.

## Comment procéder?

Mettre en place une nouvelle organisation représente un projet délicat, qui exige des compétences spécifiques en la matière et un savoir-faire psychologique pour appréhender les résistances, freins et autres peurs d'insécurité susceptibles d'apparaître. La méthode suggère de réaliser un état des lieux de la situation actuelle, puis de définir les objectifs visés et de comparer au moins deux variantes possibles. Une fois la plus pertinente retenue, il s'agit de décrire les éléments et de planifier la mise en œuvre de la nouvelle organisation, tout en clarifiant les questions résiduelles. Lors de son introduction, la communication interpersonnelle, la gestion des conflits et la résolution des difficultés éventuelles déterminent le succès de la démarche. S'il vous manque certaines compétences, n'hésitez pas à vous faire accompagner pour les étapes charnières.