

Aux grands maux les grands remèdes : le diagnostic organisationnel

par Pierre Paquette, MSc, CRIA

NDLR : Cet article est également disponible sur le site de [l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec](#).

Les entreprises souffrent parfois d'affections plus ou moins malignes qui peuvent se loger, entre autres, dans la structure organisationnelle, dans les communications ou dans le climat de travail. Imaginez l'impact! En un temps record, c'est l'environnement, tant physique que psychologique, de tout le capital humain qui est affecté, et la performance de l'entreprise altérée.

Les cibles et utilités

Le diagnostic organisationnel est un outil de gestion, voire une stratégie d'affaires. Il permet, par des investigations, d'obtenir une vision globale ou ciblée d'une organisation. Ce type d'intervention peut se situer à divers paliers de l'organisation.

Que ce soit sur le plan de la gouvernance, de la gestion, de la mobilisation des employés, de la connaissance de l'entreprise ou de la communication interne, un tel diagnostic permet d'obtenir le pouls de l'organisation, précurseur des solutions appropriées et personnalisées.

Ainsi, le diagnostic organisationnel est utile :

- pour s'enquérir des pratiques actuelles et de leur efficacité;
- pour bien gérer des changements organisationnels ou pour mettre en œuvre de nouvelles façons de faire;
- lorsqu'il cible le climat de travail, pour empêcher que des situations d'inconfort et de morosité de

l'environnement nuisent à la productivité et au développement de l'entreprise.

Une démarche structurée

Le diagnostic comporte généralement quatre étapes :

- **la planification**, qui consiste à préparer l'intervention, à clarifier les besoins et les attentes, à adapter les outils et à communiquer avec les employés afin qu'ils sachent à quoi s'en tenir;
- **la mise en œuvre du diagnostic**, qui consiste principalement à tenir des entrevues, à recueillir des renseignements, à compiler les résultats et à préparer un rapport détaillé;
- **la mise en œuvre des recommandations**, qui est fondée sur une étude de la faisabilité et des priorités ainsi que sur des mesures de succès;
- **la communication et le suivi**, qui permettent de maintenir la mobilisation, d'évaluer les retombées, de faire les modifications appropriées et d'en faire part aux principaux intéressés.

L'expertise

Le diagnostic peut être effectué par les instances internes d'une entreprise, à l'externe en impartition ou en alliant les deux.

Étant donné la complexité de la démarche, il est important d'utiliser une expertise ciblée ainsi que des outils et une méthodologie éprouvés. Il faut aussi savoir créer un climat de confiance, de confidentialité et d'écoute qui favorisera une communication rapide et efficace des situations problématiques, laquelle suscite parfois des réactions très émotives, que ce soit en groupes de discussion ou en entrevues individuelles.

*Planification stratégique ♦ Réflexion stratégique ♦ Diagnostic organisationnel ♦ Climat organisationnel
Animation stratégique ♦ Gestion du changement ♦ Consolidation d'équipes*

Tél. : (514) 710-9479

Internet : www.corpodiagnostics.com ♦ Courriel : pierre.paquette@CorpoDiagnostic.com

La ou les personnes chargées de la mise en œuvre du processus doivent être en mesure de bien cibler les besoins et les attentes de l'organisation, de communiquer les objectifs ouvertement aux employés et de gérer adéquatement les attentes des participants.

Les indications et contre-indications

La demande d'un diagnostic doit provenir de la direction ou d'un secteur de l'entreprise visés par un souhait d'amélioration, et ceux-ci doivent soutenir la démarche tout au long de sa réalisation.

Le diagnostic est un outil qui peut s'avérer très mobilisateur, mais sans une planification initiale adéquate, il risque fort de créer l'effet contraire.

À propos de l'auteur

Pierre Paquette, CRIA, M. Sc., est président de Corpo Diagnostic, Conseils en gestion, une firme d'experts en climat organisationnel. Il intervient auprès des organisations en matière de diagnostic organisationnel, de climat organisationnel, de planification stratégique, de mobilisation et d'indicateurs de performance. On peut le joindre par courriel [pierre.paquette@corpodiagnostic.com]. Site Web : www.corpodiagnostics.com

Enfin, à défaut d'être fondé sur la neutralité et l'impartialité, le diagnostic perdra toute sa crédibilité.

Conclusion : un diagnostic à prescrire

Chacun sait qu'il vaut mieux prévenir que guérir. Alors, plutôt que d'attendre que les situations problématiques deviennent critiques, optez pour l'**approche diagnostique**. En prenant les devants et en modifiant le fonctionnement de l'organisation à point nommé, vous serez en position de piloter une entreprise en pleine santé, la durée de guérison demeurant variable selon l'état de la situation avant l'intervention.