

**Guide
d'élaboration
d'un organigramme
dans une structure
opérationnelle
de recherche
du CNRS**

© Designed by freestockcenter / Freepik



Elaboration d'un organigramme

Préambule

La rédaction de ce guide s'inscrit dans le cadre d'un processus plus vaste d'accompagnement RH des unités. Les éléments qui y sont présentés retracent les principales questions soumises à l'Observatoire des Métiers et de l'Emploi Scientifique de la part de responsables de services, mais surtout de la part de Directeurs d'Unités à l'occasion de formations à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences ou lors d'accompagnements spécifiques de laboratoires.

Ce guide a vocation à orienter tout responsable de service, quel que soit son niveau hiérarchique, dans l'élaboration de son organigramme. Il s'inscrit en cela comme un des outils nouvellement mis à disposition des managers par la Direction des Ressources Humaines.

Qu'est-ce qu'un organigramme ?

Un organigramme est la représentation graphique de la structure d'un laboratoire ou d'un service avec ses différentes composantes ainsi que leurs relations.

Il permet de représenter à la fois :

- L'ensemble de la structure d'une organisation et des relations existantes
- L'ensemble des liens fonctionnels, organisationnels et/ou hiérarchiques de la structure ou du service.

Il permet d'afficher les liens hiérarchiques entre agents, les différentes missions, les responsables, les relations de dépendance, de collaboration etc.

Quelle est l'utilité d'un organigramme ?

Cette représentation schématique permet de visualiser l'organisation, de situer et positionner les acteurs et d'explicitier le rôle de chacun.

C'est une traçabilité qui fige quelques temps l'organisation et en permet une certaine stabilisation. Pour autant l'organigramme ne doit pas être complètement figé, il doit être mis à jour et évoluer.

Il a de ce fait un double objectif, à la fois individuel et collectif :

- Pour l'individu, il permet une reconnaissance par rapport au collectif en le positionnant dans la structure et en clarifiant son rôle. Il rend ainsi visible l'investissement et la place de chacun dans le projet de la structure qu'il soit scientifique ou non.
- Pour le collectif, il permet de connaître les missions de l'ensemble des agents – informations particulièrement utile surtout dans une structure importante – et ainsi faciliter les relations professionnelles.

Un organigramme a deux modes d'existence :

- Un mode réel qui décrit la structure telle qu'elle fonctionne effectivement
- Un mode formel qui vise à traduire un objectif à atteindre (organigramme cible).

Qui intéresse-t-il et pour quel usage ?

Exemple pour les laboratoires de recherche

Pour le personnel de l'unité :

- Il est utile à l'ensemble des membres de l'unité tout statut confondu car il facilite le travail entre collègues en permettant de se situer dans son environnement de travail, de savoir "qui fait quoi", "qui dépend de qui".
- Il est à joindre pour chaque agent à son dossier annuel d'activités lors des campagnes annuelles d'évaluation et permet en ce sens une reconnaissance par rapport au collectif
- L'accueil des personnes nouvellement recrutées dans l'unité prévoit souvent la distribution et le commentaire de l'organigramme général par les services ressources humaines des délégations et/ou les responsables de l'unité. Il permet de présenter l'environnement dans lequel s'inscrivent ces nouveaux entrants.

Pour l'équipe de direction :

- Il est une représentation de l'organisation de la structure et constitue de ce fait un outil d'analyse et de pilotage. La représentation schématique de la structure peut faire apparaître des dysfonctionnements et inciter à faire évoluer l'organisation.
- Il peut donc servir d'outil à la communication interne, à la gestion prévisionnelle des emplois (GPEC) ou encore de support à l'argumentation des différentes demandes de ressources (ex. DIALOG) etc.

Pour les personnes extérieures à l'unité :

- Il clarifie l'organisation adoptée pour mener à bien le projet de la structure et intéresse en cela l'ensemble des tutelles des laboratoires (CNRS, universités etc.) mais aussi les délégations régionales chargées d'accompagner ces structures dans leur fonctionnement quotidien.
- Il est nécessaire à l'évaluation des agents et doit pour cela être transmis aux instances chargées du suivi de carrière (chercheurs et IT).
- Il est aussi un outil de communication externe permettant de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de les situer les uns par rapport aux autres et ainsi de s'adresser au service le plus approprié.

Avoir un organigramme clair c'est finalement être au clair sur les objectifs de son projet.

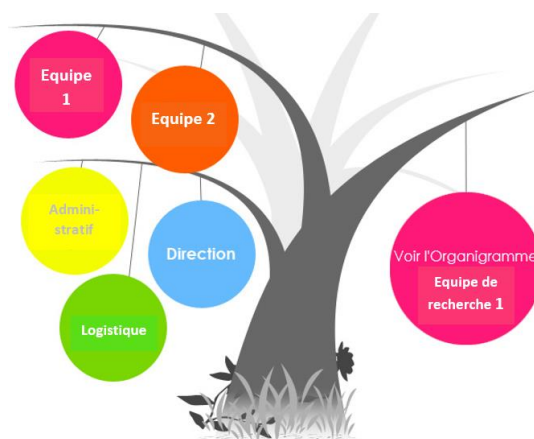
Verbatim d'un DU lors d'une journée de formation à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

Existe-t-il une représentation unique d'une structure ?

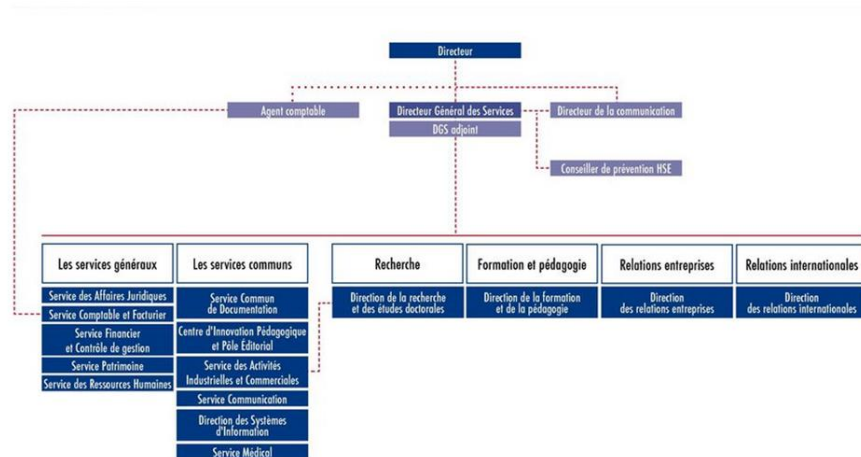
La représentation schématique de la structure va dépendre de la lecture que l'on souhaite valoriser. Ainsi, une vision scientifique du laboratoire pourra être différente d'une vision orientée vers la gestion du personnel, au moins dans le niveau de détail apporté.

L'organigramme doit être pensé en fonction de l'objectif et il sera différent selon qu'il s'agisse d'un outil de communication interne, d'aide à la décision et au pilotage ou un outil de communication assurant une visibilité vers l'extérieur. Il peut donc y avoir plusieurs organigrammes, comportant des descriptifs et niveaux de détails différents pour une même structure.

Un organigramme comme outil de communication pourra par exemple avoir une représentation originale, visuelle et valorisante pour le laboratoire :



Là où un outil interne devra être plus formel et fonctionnel :



Quelques typologies d'organigrammes :

- Organigramme hiérarchique (ou linéaire) : repose sur les rapports hiérarchiques, la place de chacun et les rapports d'autorité.
- Organigramme fonctionnel : représente les activités sans information hiérarchique et décompose la structure en une série de fonctions de base (ex. liens entre équipes de recherche et plateformes techniques, fonctions supports etc.), qui peuvent être ensuite redécoupées en départements/services.
- Organigramme des produits ou services : Décomposition de la structure selon les produits fabriqués ou les services rendus

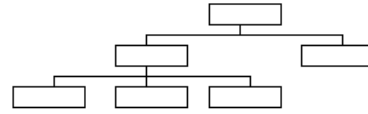
Dans les représentations des structures du CNRS, il apparaît souvent pertinent de faire apparaître les relations hiérarchiques mais également fonctionnelles afin de comprendre précisément le fonctionnement de l'entité.

- Il est ainsi possible de faire coexister ces différents types de relations dans un même organigramme (ex. traits pleins pour les relations hiérarchiques, pointillés pour les liens fonctionnels).
- Mais il est également envisageable de représenter deux organigrammes distincts, permettant ainsi une analyse différenciée de l'entité en fonction du besoin (acte de gestion ou analyse de l'organisation).

Quelle représentation adopter ?

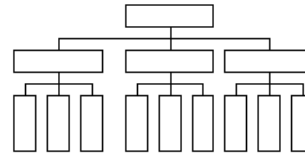
L'organigramme en pyramide

Le plus répandu : les agents ayant le même niveau sont sur une même ligne horizontale, le plus élevé est en haut.



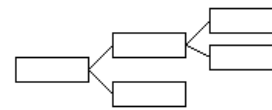
Variante possible

(surtout pour pallier un manque de place)



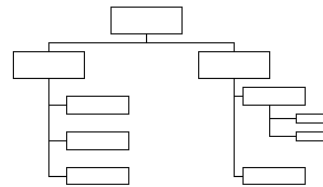
L'organigramme en arbre

Les agents de même niveau hiérarchique sont sur la même ligne verticale ; le plus élevé est à gauche.



L'organigramme replié

Il associe la présentation de l'organigramme en pyramide et de l'organigramme en arbre : les cartouches sont décalés du haut vers le bas et de gauche à droite.



Des couleurs ou des formes différentes peuvent être utilisées au besoin pour représenter des relations ou entités distinctes mais doivent être explicités par une légende.

Quel niveau de détail indiquer ?

En fonction des objectifs assignés à cet organigramme ainsi que des destinataires, il sera possible d'afficher :

- le nom des services,
- le nom des services avec leur responsable,
- le nom des services avec leur responsable ainsi que le nom des personnes y travaillant,
- le nom des services avec leur responsable, ainsi que le nom et les fonctions des personnes y travaillant.

⇒ Pour faciliter la lecture et parvenir à un niveau de détail fin malgré tout, il peut être pertinent d'envisager l'organigramme sous forme de listes déroulantes. Une présentation initiale exposera alors uniquement le nom des services et s'accompagnera de menus

déroulants permettant d'obtenir le niveau de granularité souhaité, dans le ou les services visé(s). Une version figée doit toutefois également être envisagée pour permettre une impression papier.

D'autres informations complémentaires peuvent également venir enrichir ce descriptif de l'organisation, telles que :

- l'employeur (CNRS ou autre tutelle)
 - le statut (chercheur, IT, CDD, doctorants, post-doctorants)
- ⇒ Les CDD, doctorants, post-doctorants étant généralement présents pour un temps long au sein de l'unité, il est important de les faire figurer dans l'organigramme, au même titre que les personnels permanents.
- le corps et grade
- ⇒ Il est conseillé de n'apporter cette dernière information **que pour des cas spécifiques** type analyse organisationnelle, dossiers annuel d'activités ou dossiers d'avancement. En revanche, cette information n'est pas judicieuse pour un organigramme destiné à la communication - interne ou externe - car elle peut venir accentuer une certaine concurrence entre les personnels.

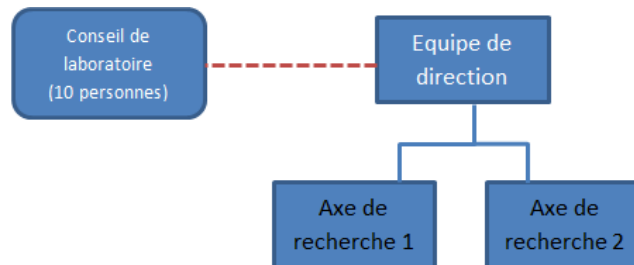
Les agents ingénieurs, techniciens comme chercheurs exercent des fonctions d'intérêt collectif en plus de leur métier. Celles-ci sont nécessaires au fonctionnement de l'organisme et doivent apparaître dans l'organigramme, à la fois pour permettre une identification en interne et en externe, et pour permettre une reconnaissance de l'implication de ces personnels. Il peut s'agir de fonctions types Assistant de Prévention (AP), Correspondant formation (CoFo) etc.

- ⇒ Il est ainsi conseillé d'identifier les agents dans l'organigramme par le biais de leur métier et de préciser à côté de leur nom la fonction complémentaire exercée. En effet, il est préférable de n'indiquer qu'une seule fois chaque personne en précisant l'ensemble de ses missions plutôt que de faire apparaître les noms plusieurs fois car cela surcharge les organigrammes alors que l'équipe n'est peut-être finalement pas si conséquente que cela.

Enfin, en consultant divers organigrammes, il est possible de lire d'autres informations venant compléter celles citées précédemment. Lors de l'établissement de son organigramme, il faut toutefois veiller à bien faire correspondre le niveau de détail et l'objectif visé et ne pas tenter d'établir une liste exhaustive de toutes les informations permettant de décrire le personnel à travers une unique représentation graphique.

- ⇒ L'organigramme ne doit pas se substituer à d'autres outils existants tel que l'annuaire téléphonique.

De la même manière, les informations détaillant les organes et processus décisionnels de la structure (ex. conseil de laboratoire) ne sont à détailler que lors de besoins clairement établis. Les principales structures peuvent être indiquées à titre informatif afin de préciser les modalités de fonctionnement du laboratoire mais des descriptifs succincts y sont généralement préférables.



A quelle fréquence actualiser l'organigramme ?

Un organigramme est une vision figée de la structure, en cela il peut constituer un outil de stabilisation de l'organisation. Il est donc important de ne pas le modifier en profondeur trop régulièrement.

Une évolution conséquente de l'organigramme doit être le résultat d'une profonde réflexion sur la raison d'être de la structure et correspondre aux objectifs stratégiques, déclinés pour les unités dans le contrat quinquennal. Ainsi la refonte de l'organigramme vient répondre à un besoin de repositionnement de la structure, en lien par exemple avec l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction, lors du renouvellement du contrat quinquennal ou tout événement impactant fortement l'organisation.

La conduite d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences¹ avec notamment l'élaboration d'un organigramme cible (organisation idéale et déconnectée de l'existant) est alors vivement conseillée afin de faire correspondre au plus juste les objectifs stratégiques et les ressources humaines disponibles. Des actions d'accompagnement du changement devront à tout le moins être mises en œuvre afin d'explicitier les évolutions, de faire adhérer au nouveau projet de la structure et de rassurer les personnels sur les changements qui pourraient éventuellement les impacter.

L'évolution profonde de l'organigramme n'intervient donc pas fréquemment. En revanche sa mise à jour se doit d'être régulière et cela notamment en lien avec les arrivées et départs d'agents. Et quelle que soit le type d'évolution réalisé, il est essentiel d'indiquer la date de mise à jour de l'organigramme afin d'indiquer sa date de validité.

¹ Voir à ce sujet le Guide méthodologique de GPEC au CNRS disponible via à l'adresse suivante : http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/omes/documents/pdf/GPEC_Diff.pdf

Points de vigilance divers

L'organigramme doit être lisible et compréhensible de tout le monde et en premier lieu en interne à la structure.

Il doit parvenir à représenter à la fois la dimension individuelle et collective tout en mettant en évidence la relation entre les deux.

Il est également souvent pertinent de représenter à la fois les liens hiérarchiques et les liens fonctionnels.

Sa formalisation doit respecter un code couleur, des formes et des liens identiques pour représenter des éléments similaires. Par exemple les liens hiérarchiques pourront tous être représentés avec un trait plein, une même forme sera adoptée pour l'ensemble des services supports etc.

La représentation de la structure peut permettre d'attirer l'attention sur des éléments potentiellement problématiques de l'organisation, ils seront alors ensuite à résoudre. Le doublon de fonction ou l'absence de compétences indispensables au fonctionnement sont des aspects auxquels il faut être particulièrement vigilant.

Enfin comme tout schéma, l'organigramme ne constitue qu'une vision particulière de la structure. Aussi, en marge de cette organisation officielle, d'autres relations peuvent venir modifier ces relations officielles du fait des métiers, de la culture, des personnalités...