

Reflet de la complexité des organisations – ou de leur désorganisation – l’organigramme parfait ne peut exister et encore moins durer. Il est néanmoins indispensable.

➤ Henri Pérouze • www.perouze.fr

Les dessous des organigrammes

Autant d’organigrammes que de collectivités, pourrait-on dire, au regard de l’extrême variété de l’organisation des services publics territoriaux !

La traduction d’une réalité

L’organigramme traduit une réalité du fonctionnement et donc de l’exercice effectif du pouvoir, ou plutôt des pouvoirs car il s’agit toujours d’un compromis plus ou moins subtil des forces en présence.

Le choix politique des orientations va se refléter dans le positionnement affirmé de certains services (ex. police municipale) alors que des consensus mous ne permettent pas de distinguer les priorités du mandat. Parfois, l’accent mis sur une fonction ne correspond pas à une priorité mais simplement à la volonté de récompenser un élu pour service rendu pendant la campagne... Cette anomalie peut également s’observer pour le placement de certains cadres supérieurs méritants mais inaptes à l’exercice hiérarchique de lourdes responsabilités. L’appellation pudique de chargé de mission couvre alors le décalage entre la proximité du sommet et la modestie des moyens affectés.

À l’inverse, la fameuse boutade prêtée à Staline « *Le pape... combien de divisions ?* » imprègne encore lourdement l’esprit de bon nombre de cadres au point de les voir s’accrocher frénétiquement au maintien intégral de leurs effectifs malgré une restructuration légitime.

Il convient donc d’analyser les logiques qui président à l’élaboration de l’organigramme pour comprendre les écarts surprenants entre les responsabilités réellement exercées, les profils de postes et les grades. À titre anecdotique, il faut un temps d’immersion long pour décoder des séquelles de fonctionnement claniques dans certaines collectivités où par exemple un agent de catégorie C joue de fait un puissant rôle de leader informel...

La production de l’organigramme

Il faut ensuite porter attention au processus d’élaboration de l’organigramme entre deux extrêmes : sa production en catimini dans le secret du cabinet et, à l’opposé, son laborieux accouchement, voire son enlèvement dans des palabres sans fin (ou encore sa conception en fonction des personnalités à caser et non pas des services à rendre...). Dans une organisation vivante, c’est-à-dire en renouvellement périodique, la durée de vie d’un organigramme est nécessairement éphémère afin de s’adapter à toutes les contraintes, opportunités et évolutions du contexte. Cette logique d’actualisation régulière ne s’oppose pas au besoin de clarification du positionnement de chaque agent si le sens des mutations est bien expliqué et les décisions prises rapidement affichées.

Certaines villes apparaissent pilotes en facilitant l’accès permanent à l’organigramme de leurs services avec non seulement leurs coordonnées (noms des agents, n° de téléphone, adresses



L’organigramme traduit une réalité du fonctionnement et donc de l’exercice effectif des pouvoirs

e-mails) mais aussi celles des élus responsables par délégation.

Quelques grandes tendances émergent comme la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, la distinction entre les services à la population et les services ressources, la déconcentration de la GRH, la recherche d’économies d’échelle par mutualisation de services, le développement des structures matricielles, le management par projet hors des fonctions pérennes.

Enfin, à l’heure du développement de la démocratie locale et des multiples institutions impactant les questions du vivre ensemble sur un territoire, la prise en compte de la représentativité des parties prenantes pourrait aboutir à modifier sensiblement à l’avenir l’organisation des collectivités si elles s’ouvrent aux interrogations actuelles des systèmes de gouvernance. ■