



TEXTE: MARTINE DONZÉ ET ROLF BEZ  
CONSULTANTS EN ORGANISATION

## Et si nous parlions de frontières organisationnelles?

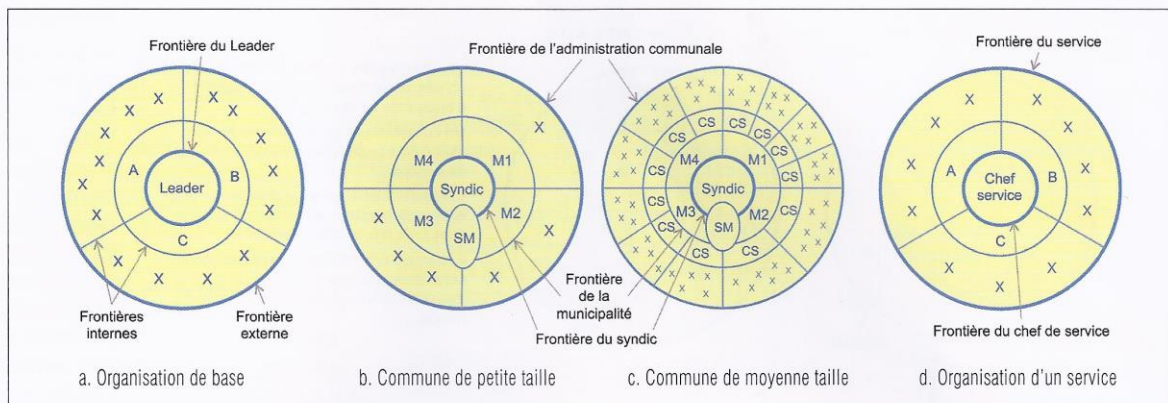


Fig. 1: Représentation schématique des frontières organisationnelles.

CET ARTICLE EST À METTRE EN LIEN AVEC LES SUJETS ABORDÉS LORS DES SOIRÉES D'INFORMATION AYANT EU POUR THÈME «**DÉMOTIVATION, ABSENTÉISME, BLOCAGES, CONFLITS: VRAIMENT UNE FATALITÉ?**» ORGANISÉES LES 7 ET 14 MARS 2013 À MORGES ET PULLY (CF [WWW.UCV.CH](http://WWW.UCV.CH), ONGLET «**DOSSIERS THÉMATIQUES**»).

### Et si nous parlions de frontières organisationnelles?

Il y a des frontières nationales, cantonales ou communales. L'objet de cet article n'est pas de traiter de ce type de frontières, mais bien des frontières organisationnelles, à savoir celles liées à toute organisation, publique ou privée. Leur point commun avec les frontières géographiques? Elles ne se franchissent pas sans respecter certaines règles...

#### Des situations vécues ici ou là

Lors des échanges que nous avons eus avec les participants aux soirées d'informations susmentionnées, nous avons compris que les deux situations suivantes correspondaient à des réalités vécues ici ou là:

- Interpellation directe d'un citoyen envers un municipal.
- Non-respect des niveaux hiérarchiques au sein d'un service.

Le point commun de ces situations est une difficulté dans le respect des frontières inhérentes à l'organisation d'une administration communale. Examinons cela plus en détail:

#### Qu'est-ce qu'une frontière organisationnelle?

La figure 1a visualise les frontières d'une organisation de base (pour simplifier, les fonctions sont mentionnées au masculin générique):

- La frontière externe définit la limite entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation.
- La frontière du leader est particulièrement importante, dans la mesure où celui-ci a un rôle bien spécifique à jouer. S'il devait y avoir une équipe de direction, on pourra également visualiser la limite correspondant à celle du leadership.
- Les frontières internes définissent soit des niveaux hiérarchiques, soit les limites des divisions internes de l'organisation.

Selon la taille de la commune, son organisation peut se schématiser ainsi:

- La figure 1b visualise l'organisation d'une commune de petite taille, avec le syndic et ses 4 collègues municipaux, la place particulière du secrétaire municipal ainsi que le positionnement des six employés communaux.
- La figure 1c visualise l'organisation d'une commune de taille moyenne, avec un syndic et quatre autres municipaux, le secrétaire municipal ainsi que 12 services placés sous la responsabilité de chefs de service.

Selon le même principe, la figure 1d représente l'organisation d'un service de taille moyenne à grande, qui a un chef de service, trois responsables d'équipe ainsi que 11 collaborateurs répartis dans les différentes équipes.

#### A propos de l'importance du respect des frontières d'une organisation

Chacun comprend que des règles du jeu sont nécessaires pour qu'une partie de football puisse bien se dérouler et que des sanctions doivent être prises lorsque des règles sont transgressées. Il en va de même dans le domaine de la circulation routière. Cela est cependant largement moins bien compris dans le domaine du fonctionnement d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée: elle a pourtant aussi besoin de règles pour pouvoir fonctionner de façon harmonieuse ainsi que de mesures adaptées pour corriger des pratiques inadéquates.

#### Les cas concrets évoqués

Revenons maintenant aux cas concrets évoqués en début d'article pour les examiner sous l'angle du respect des frontières:

1. Interpellation directe d'un citoyen envers un municipal

Les flèches rouges de la figure 2 visualisent ce qui se passe lorsqu'un citoyen interpelle directement un municipal et que celui-ci relaie la chose au sein d'un secteur de l'administration communale dont il n'a pas la responsabilité directe. Le fait que le municipal interpellé n'ait pas pris la peine de consulter les autres membres de la municipalité mettra à mal la cohésion de celle-ci et sera source de confusion interne dans les rôles et responsabilités de chacun.

Notre recommandation: Oser dire, dans un tel cas «Je ne peux rien faire tout de suite, je dois d'abord en parler avec mes collègues!».

SYNTHÈSE DES DEUX SOIRÉES D'INFORMATION  
SUR LA GESTION DES RHEt si nous parlions  
de frontières organisationnelles ?

Fig. 2: Cas particulier 1

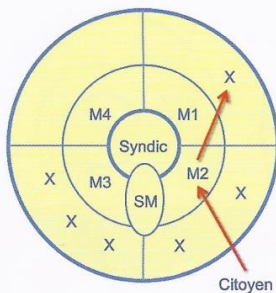
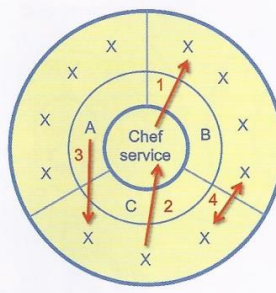


Fig. 3: Cas particulier 2



1. Lien direct entre un chef de service et un collaborateur sans passer par le chef d'équipe de ce dernier.
2. Un collaborateur va se plaindre de son chef d'équipe directement auprès du chef de service.
3. Contacts directs entre un chef de service et un collaborateur rattaché à un service dont il n'a pas la responsabilité.
4. Echanges entre collaborateurs de deux services mettant en cause les instructions reçues de leur hiérarchie directe.

**Conclusion**

Cet article n'est qu'un survol des éléments en lien avec la gestion des frontières organisationnelles; nous n'avons notamment pas abordé le rôle spécifique du leader ou du leadership ainsi que la place particulière du secrétaire municipal. Son objectif est davantage une sensibilisation à ce thème, au risque

2. Non-respect des niveaux hiérarchiques au sein d'un service.

Les flèches rouges de la figure 3 mettent en évidence des situations qui peuvent générer des difficultés internes. Chacune de ces flèches illustre des situations de franchissement inadéquat des frontières internes. Ces faits mettent bien en évidence le pourquoi du malaise engendré par ces

pratiques. Nos organisations, publiques ou privées, se porteraient mieux si des mesures adéquates (correction, voire sanction en cas de répétition) étaient prises lorsqu'elles sont détectées.

Notre recommandation: Oser dénoncer et prendre des mesures adaptées lors de franchissements de frontières qui ne respectent pas l'organisation mise en place.

«d'enfoncer des portes ouvertes» pour certains, car ces éléments ne sont souvent pas assez pris au sérieux: il se trouve en effet qu'environ le 2/3 des situations de mal-être, de tension, de blocage ou de conflit ont comme origine le passage inopportun des frontières! Cette réalité n'est-elle pas suffisamment interpellante pour que toutes les organisations, publiques ou privées, y portent davantage attention? ■