



GERESO
ÉDITION

Réaliser le diagnostic d'une organisation

- 3^e édition -

Collection PRAKIT

Réaliser le diagnostic d'une organisation

3^e édition - 2010

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur :

Hugues MARCHAT

© GERESO Édition 2007, 2008, 2010

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2

Tél. 02 43 23 03 53

Fax 02 43 28 40 67

www.gereso.com/edition
edition@gereso.fr

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : février 2010

ISSN : 1957-9896

ISBN 13 : 978-2-35953-023-0 (978-2-915530-98-8 pour la version papier)

Code EAN 13 : 9782359530230 (9782915530988 pour la version papier)

GERESO SAS au capital de 160 640 € - RCS Le Mans B 311 975 577

Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2

Réaliser le diagnostic d'une organisation

Notions fondamentales de la conduite de projet

1 - Qu'est-ce que le mode projet ?

Le mode projet est avant tout un état d'esprit privilégiant: le travail en équipe, la transparence, l'atteinte d'objectifs ambitieux, la prise de risques, la recherche de la performance.

Se mettre en mode projet, c'est détenir toutes les clés de réussite pour atteindre des objectifs, dans le respect de délais et de budgets.

L'équipe peut être réduite à 2 personnes, c'est le cas où l'étude est réalisée par une seule personne au profit d'un commanditaire.

Néanmoins, ce n'est pas parce que le projet est petit, ou que l'équipe pour le réaliser est petite, que l'on ne peut pas mettre en œuvre le mode projet.

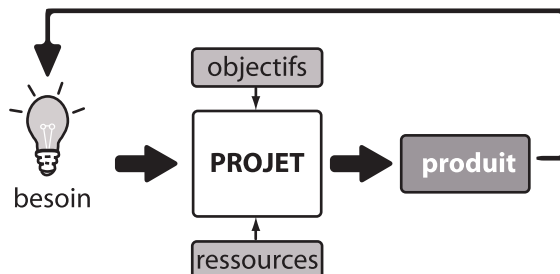
Le mode projet fiabilise le processus global, facilite la communication et la prise de décision.

2 - Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet se caractérise principalement par :

- un **objet** ou **but** à atteindre ;
- un **produit** ou **service** qui est le résultat du projet ;
- des **objectifs** cadrant le système projet ;
- des **ressources**, humaines ou matérielles, mobilisées pour la réalisation du produit.

Borné dans le temps, un projet est donc un ensemble d'actions coordonnées qui va permettre de traiter une problématique et de satisfaire le besoin exprimé par le commanditaire.



Dans le cas de notre étude d'optimisation, le résultat final se décomposera en deux parties : un document, qui est le diagnostic de l'organisation (issu de la phase d'analyse), et des propositions d'amélioration qui découlent du diagnostic organisationnel.

3 - Qu'est-ce que la conduite de projet ?

Conduire un projet, c'est se poser les bonnes questions au bon moment et mettre en œuvre des techniques pour :

- réaliser un produit, tout en tenant compte des diverses contraintes fixées, c'est-à-dire, ici, **conduire l'analyse pour arriver au diagnostic et aux propositions** ;
- anticiper ou réagir face aux événements qui peuvent survenir et retarder l'avancement du projet ou des résultats intermédiaires (les documents clefs) ;
- mettre en place un système de communication qui permette à l'ensemble des acteurs d'avoir les bonnes informations pour jouer leur rôle dans le projet.

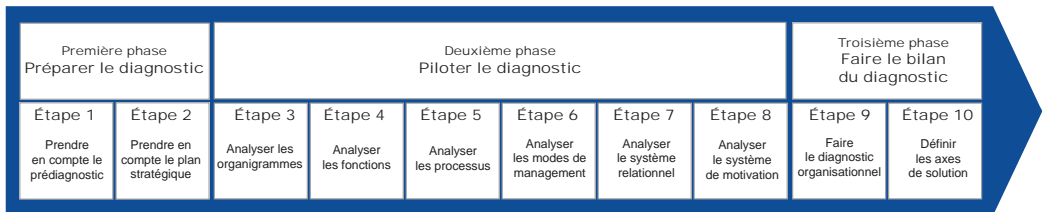
4 - Quelle méthode pour la conduite d'un projet d'organisation ?

Nous vous proposons dans ce guide une méthode exclusive développée par GERESO ÉDITION, en collaboration avec ses consultants experts en organisation et conduite de projet.

En deux dimensions, grâce à un système de double lecture, vous trouverez :

- **3 phases** de conduite de projet ;
- **10 étapes** de processus métier.

5 - Comment cela fonctionne ?



Les deux dimensions sont prises en compte et synchronisées pendant la vie du projet :

- la **gestion du projet** : c'est la dimension organisationnelle, transverse et portable ;
- la **conduite de l'analyse organisationnelle** : c'est la dimension « métier » ou « technique », qui regroupe l'ensemble des actions à mener pour accomplir et atteindre l'objectif d'étude du projet.

Les documents liés permettent d'élaborer facilement les résultats intermédiaires, puis finaux, nécessaires à la bonne réalisation des objectifs du produit.

Les documents des phases de gestion du Projet sont préfixés P xx.

Les documents de réalisation des étapes du processus Métier sont préfixés M xx.

Au quotidien, au sein du projet d'étude, les deux dimensions (gestion de projet et conduite du processus métier) sont totalement entremêlées et confondues...

La distinction que nous vous proposons ici a donc pour but de faciliter et surtout de sécuriser votre conduite du projet.

Vous trouverez dans ce livre, grâce à une mise en page inédite et très pratique, toutes les actions à mener pour garantir le succès de tous vos projets d'analyse et propositions d'améliorations.

Ce livre a pour objectif d'aider ceux :

- qui ont une fonction d'organisation transverse dans l'entreprise ;
- à qui on a demandé de l'aide ou un conseil pour optimiser une organisation (une Direction, toute l'entreprise) ;
- qui viennent de prendre la responsabilité d'une Direction et qui souhaitent la connaître au mieux ;
- qui souhaitent avoir une grille d'analyse sur l'organisation d'une structure.

Nous travaillerons dans ce livre sur la notion d'organisation qui peut être verticale ou transversale.

Bonus



Vous trouverez une adresse Internet sur chaque page de modèle de document. Connectez-vous et accédez directement et gratuitement au document qui vous intéresse, prêt à être complété, personnalisé, imprimé...

Les 3 phases et les 13 étapes du projet

Début du projet

Définir les objectifs et le périmètre de l'étude

Première phase
Préparer le diagnostic

| Étape | Intitulé de l'activité | Document lié |
|-------|---------------------------------------|--|
| 1 | Prendre en compte le prédiagnostic | M 01 - Contexte de l'étude |
| 2 | Prendre en compte le plan stratégique | M 02 - Grille d'analyse stratégique |

Analyser l'existant

Deuxième phase
Piloter le diagnostic

| Étape | Intitulé de l'activité | Document lié |
|-------|-----------------------------------|--|
| 3 | Analyser les organigrammes | M 03 - Grille d'analyse des organigrammes |
| 4 | Analyser les fonctions | M 04 - Grille d'analyse des fonctions |
| 5 | Analyser les processus | M 05 - Grille d'analyse des processus |
| 6 | Analyser les modes de management | M 06 - Grille d'analyse des pratiques de management |
| 7 | Analyser le système relationnel | M 07 - Grille d'analyse des modes de relations |
| 8 | Analyser le système de motivation | M 08 - Grille d'analyse du système de motivation |

Faire le bilan du projet

Troisième phase
Faire le bilan du diagnostic

| Étape | Intitulé de l'activité | Document lié |
|-------|-------------------------------------|--|
| 9 | Faire le diagnostic organisationnel | M 09 - Tableau de diagnostic |
| 10 | Définir les axes de solution | M 10 - Grille de proposition de solutions |

Fin du projet



- Celui qui réalise l'analyse ;
- Dirigeant ;
- Comité de Direction.



1. Rencontrer les membres de la Direction :

- Une organisation n'existe que pour remplir des objectifs, il est donc nécessaire de prendre en compte la stratégie générale de l'entreprise. La rencontre avec les membres de la Direction (ce peut être le dirigeant principal ou le comité de Direction) permet de mieux comprendre les objectifs généraux et la déclinaison de ces objectifs en plans d'actions ;
- Le plan stratégique peut être aussi appelé schéma directeur, projet politique ou projet d'entreprise, il doit être traduit dans un document qui est communiqué à l'ensemble de l'entreprise ;
- Si le plan stratégique n'est pas écrit, on peut considérer qu'il n'existe pas ; il est d'autant plus nécessaire dans ce cas de se faire commenter les objectifs généraux de l'organisation ;
- Le plan stratégique doit être décliné sur le court terme (1 an), le moyen terme (3 ans), le long terme (5 ans) ; s'il n'est pas écrit, faites vous commenter les objectifs suivant les 3 plans ;
- À travers les échanges avec les membres de la Direction, assurez-vous que les objectifs sont compris par tous et éventuellement partagés, cela vous donnera des indicateurs sur la compréhension des objectifs par les opérationnels.

2. Étudier le plan stratégique :

- Dans un premier temps il faut intégrer l'ensemble des objectifs du plan stratégique. Ces objectifs peuvent être qualitatifs et quantitatifs, par exemple de chiffre d'affaires ou de création de nouveaux produits ou services ;
- Faire une synthèse de la compréhension des objectifs à atteindre et faites vous expliquer ces mêmes objectifs s'ils ne sont pas clairs ;
- Le plan stratégique peut être parfois décliné en plans tactiques par grande Direction ou service, dans ce cas il faut prendre en compte les objectifs de chaque unité et considérer que chaque unité est une organisation à part entière ;
- Récupérer l'historique de l'organisation sur les 5 dernières années et, notamment en termes d'objectifs, rechercher quels ont été les objectifs qui ont été annoncés dans les 5 dernières années et ceux qui ont été atteints ;



- Faire une synthèse de l'évolution des objectifs dans un document, de préférence sous la forme de graphiques pour tous les objectifs chiffrés ;
- Se faire expliquer les variations importantes entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé, cela permet de comprendre les événements majeurs intervenus au cours des 5 années précédentes ;
- Regarder quels sont les points de l'organisation qui ont accéléré ou ralenti l'atteinte des objectifs sur les 6 volets (Organigrammes, Fonctions, Processus, Management, Relations, Motivation) ;
- Valider cette synthèse avec la Direction de l'entreprise ou de l'organisation étudiée.

3. Mettre en perspective l'organisation et le plan stratégique :

- Une organisation est au service des objectifs de l'entreprise, elle comprend 2 axes, l'organisation humaine et l'organisation structurelle, on dit d'ailleurs qu'une organisation c'est "une structure et des hommes", l'organisation n'existe que pour remplir les objectifs ;
- Il s'agit à ce niveau d'identifier quelles sont les faiblesses, de manière générale, de l'organisation étudiée (sur le plan structurel et sur le plan humain) pour remplir son plan stratégique. Certaines organisations n'hésitent pas à se fixer des objectifs impossibles à atteindre pour des raisons politiques, en fait il y a une déconnexion entre le niveau politique de l'entreprise et sa réalité opérationnelle ;
- Mettre les 2 éléments en perspective consiste à observer si la définition des objectifs tient compte de la capacité actuelle ou future de l'organisation à les remplir ;
- Si l'organisation est très importante, on peut agir Direction par Direction afin d'avoir un périmètre qui soit plus facile à analyser et à taille humaine ;
- Une autre manière de procéder consiste à faire, dans les grandes lignes, la comparaison avec des concurrents dans les mêmes domaines d'activité sur les objectifs qu'ils ont atteints avec l'organisation dont ils disposent ;
- Cette phase de l'étude ne doit pas augurer du diagnostic futur, mais doit permettre de mettre l'accent sur de gros dysfonctionnements identifiés ;
- Faire ensuite une synthèse des points observés pour une communication éventuelle à la Direction.

4. Mettre en rapport les objectifs de l'étude avec les objectifs du plan stratégique :

- Il faut vérifier que l'étude demandée est bien en concordance avec le plan stratégique. Cette étape est primordiale car elle permet de vérifier la pertinence



de l'étude et d'ouvrir des portes. En effet une étude organisationnelle risque de bousculer, voir de perturber, les différents acteurs qui vont y participer ; si les objectifs de l'étude sont en corrélation avec les objectifs du plan stratégique, il sera d'autant plus facile de justifier les demandes d'informations, les mesures et les informations nécessaires. D'autre part, cela permettra de raccrocher à chaque réunion ou groupe de travail les objectifs généraux de l'étude ;

- S'il existe un décalage trop important entre les 2 types d'objectifs, il peut y avoir plusieurs raisons: le commanditaire de l'étude est éloigné de ceux qui ont bâti le plan stratégique ou n'a pas participé au plan stratégique, le plan stratégique n'est pas suivi et n'est qu'un document factice ou politique, il existe des dissensions entre les membres de la direction sur les objectifs à atteindre et la manière de les atteindre, l'étude organisationnelle est dans les faits un audit qui vise à mesurer les écarts entre l'organisation souhaitée et l'organisation existante ... Dans tous les cas de figure, le décalage entre les objectifs constitue un risque majeur pour l'étude ou celui qui la conduit, le mieux étant alors, si cela est possible, de refuser l'étude ;
- Si les écarts sont trop importants, réaliser un document démontrant les différences d'orientations et permettant de définir une suite à donner à l'étude.

5. Fixer les axes majeurs de l'étude avec le Comité de Direction :

- L'étude organisationnelle va porter sur 6 volets, décomposés en 2 grands chapitres (structurels et humains). Les 6 volets sont: les organigrammes, les processus, les fonctions, les modes de management, le système relationnel, le système de motivation. Ces 6 volets ne peuvent pas être étudiés en détail, il faut donc faire des choix sur le niveau de détail de chacun d'eux ;
- L'étude des organigrammes consiste à identifier si la structure est correctement dimensionnée, quelle est la typologie des organigrammes et si l'ensemble est cohérent et lisible. Les organigrammes peuvent être hiérarchiques ou fonctionnels ;
- L'étude des processus consiste à identifier les différents processus métiers et processus de gestion, à voir quels sont ceux qui dysfonctionnent, ceux qui remplissent les objectifs et à déterminer si les moyens affectés à ces processus sont adéquats ;
- L'étude des fonctions porte à la fois sur l'ensemble des fonctions remplies par le système organisationnel et sur l'ensemble des procédures (lois, règlements, règles de gestion) mises en place pour que l'organisation fonctionne et remplisse ses objectifs ;
- L'étude des modes de management consiste à identifier quelles sont les règles de management mises en place si elles existent, à identifier quelles sont les pratiques managériales appliquées au sein de la structure, et à observer si



ces pratiques sont adaptées aux objectifs à atteindre ;

- L'étude du système relationnel consiste à voir quelles sont les typologies des relations entre les différentes personnes de l'organisation et quelles sont les incidences de ces relations sur le fonctionnement et les objectifs ;
- L'étude du système de motivation consiste à identifier quels sont les moteurs des différents collaborateurs, mais aussi à identifier quels sont les bras de leviers pour agir sur la motivation ;
- Hiérarchiser les volets entre eux en fonction des éléments suivants: le prédiagnostic, le périmètre de l'intervention, les objectifs de l'étude, les objectifs du plan stratégique, le temps alloué à l'intervention (durée de l'étude), les ressources allouées à l'intervention (nombre de personnes travaillant sur l'étude) ;
- Faire une répartition des ressources entre les différents volets et les priorités qui ont été définies.



1. Les Dirigeants de l'organisation ou le comité de Direction ont-ils expliqué la stratégie générale ?
2. Les Dirigeants de l'organisation ou le comité de Direction ont-ils exposé les différents objectifs de l'organisation à étudier ?
3. Le plan stratégique et les plans d'actions éventuellement associés ont-ils été étudiés ?
4. Le plan stratégique a-t-il été décliné à court, moyen et long terme ?
5. La stratégie et les objectifs ont-ils été communiqués à l'ensemble des collaborateurs ?
6. La stratégie et les objectifs ont-ils été compris par l'ensemble des collaborateurs ?
7. Les objectifs sont-ils partagés entre les membres du comité de Direction ?
8. Le plan stratégique a-t-il été découpé en objectifs qualitatifs et quantitatifs ?
9. Une synthèse des différents objectifs a-t-elle été rédigée ?
10. Les plans tactiques déclinant du plan stratégique général ont-ils été pris en compte ?
11. L'historique des différents plans stratégiques et leurs résultats ont-ils été pris en compte ?
12. Une synthèse de l'évolution des objectifs atteints sur 5 ans a-t-elle été réalisée ?



13. L'analyse des écarts entre les objectifs prévus et les objectifs réalisés a-t-elle été faite ?
14. Les grandes faiblesses, humaines ou structurelles, de l'organisation étudiée ont-elles été identifiées ?
15. Existe-t-il une adéquation entre les objectifs annoncés dans le plan stratégique et les objectifs réellement atteints par l'organisation ?
16. L'organisation actuelle est-elle bien dimensionnée pour atteindre les objectifs du plan stratégique ?
17. Une étude comparative entre les différents concurrents du même secteur d'activité a-t-elle été réalisée ?
18. Les objectifs de l'étude sont-ils en concordance avec les objectifs du plan stratégique ?
19. Le commanditaire de l'étude a-t-il participé à l'élaboration du plan stratégique ?
20. Les 6 volets de l'organisation à étudier (organigrammes, processus, fonctions, management, motivation, relations) ont-ils été hiérarchisés ?
21. Les ressources nécessaires à l'étude des 6 volets ont-elles été dimensionnées ?



- Cette phase est très difficile à réaliser car elle nécessite la prise en compte de la stratégie générale de l'entreprise. Elle est directement dépendante de la clarté des objectifs généraux, mais aussi de la personne qui les communique. Plus les objectifs sont chiffrés, plus c'est facile, mais plus c'est réducteur, l'idéal étant l'association des objectifs qualitatifs et quantitatifs ;
- Un plan stratégique est généralement inexploitable s'il n'est pas commenté par ceux qui l'ont élaboré. Le processus qui a permis de l'élaborer (méthode et personnes ayant participé à l'élaboration) renseigne aussi sur la pertinence du plan, il ne faut jamais se contenter d'une simple lecture en diagonale du document ;
- L'absence de plan stratégique est synonyme d'une organisation défailtante par essence, il sera alors très difficile de savoir quels vont être les orientations à donner à l'étude et les arbitrages à faire sur les volets à examiner ;
- Attention à ne pas être trop ambitieux sur le niveau de détail de l'étude, ce niveau est directement dépendant de l'ampleur de l'organisation à examiner : plus l'organisation va être grande, plus les observations vont être faites à partir d'échantillons et de sondages, et plus les risques de se tromper seront grands.



- Celui qui réalise l'analyse ;
- Directeurs ;
- Service RH ;
- Cadres.



1. Définir les éléments de motivation des collaborateurs :

- La première question à se poser est de savoir pourquoi les collaborateurs viennent travailler dans cette entreprise. Les motivations peuvent être très diversifiées, mais il est intéressant de dégager les grandes tendances afin de savoir sur quels bras de levier agir pour améliorer l'organisation ;
- La liste des éléments de motivation peut être longue mais on pourrait se baser sur la pyramide de Maslow et agir sur les facteurs suivants :
 - Besoins physiologiques,
 - Besoins de sécurité,
 - Besoins sociaux,
 - Besoins d'estime de soi et des autres,
 - Besoins de réalisation de soi.
- On pourrait ainsi considérer que si ces différents besoins sont remplis la personne doit être motivée par l'entreprise, je pourrais ainsi la nourrir avec le restaurant d'entreprise gratuit pour satisfaire ses besoins physiologiques, la loger grâce à un logement de fonction pour satisfaire ses besoins en sécurité, lui donner un statut et un titre pour satisfaire ses besoins sociaux, lui fixer des objectifs et lui permettre de les atteindre afin de satisfaire ses besoins en estime de soi, et l'accompagner psychologiquement afin qu'elle puisse s'épanouir pleinement et jouir de la vie tout en évoluant vers ses réelles envies afin de satisfaire ses besoins de réalisation de soi ;
- On décrit peut-être ainsi l'entreprise idéale, qui remplirait tous les étages de la pyramide et prendrait ainsi soin de ses ressources humaines. La réalité est tout autre, et il existe souvent un décalage important entre cette vision humaniste de l'entreprise et les exigences de rentabilité ;
- On peut néanmoins utiliser ce découpage pour savoir comment l'entreprise contribue à la motivation des collaborateurs et appuyer cette analyse par une enquête sur le terrain vers les collaborateurs ;
- Au minimum, il faut évaluer les grands facteurs de motivation, à savoir :
 - La politique générale de l'entreprise est-elle claire, les orientations



générales sont-elles connues ?

- Les objectifs sont-ils clairs et mesurables et déclinés au niveau de chaque individu ?
- Les objectifs sont-ils atteignables ?
- Les collaborateurs ont-ils la possibilité de se réaliser personnellement, d'évoluer et d'aller vers ce qui les intéresse ?
- Les collaborateurs sont-ils considérés par les managers, des actions permettant de les valoriser sont-elles mises en place ?
- Le travail demandé est-il intéressant, permet-il l'innovation et une amélioration continue par celui qui le réalise ?
- Les responsabilités sont-elles clairement distribuées et chacun est-il positionné dans un champ de responsabilité (personne n'est simple exécutant) ?

2. Analyser les systèmes de rémunération :

- La rémunération fait partie des éléments importants de la motivation (ce n'est pas le seul bras de levier cependant), il est donc nécessaire de faire l'analyse de la manière dont sont rémunérés les collaborateurs. Les critères d'évaluation peuvent être :
 - Le niveau de rémunération par rapport à la concurrence à poste égal,
 - La possibilité de faire évoluer son salaire en faisant des heures supplémentaires,
 - La possibilité d'augmenter son salaire par la réalisation d'activités complémentaires dans ou hors entreprise,
 - La possibilité d'avoir des primes liées aux résultats obtenus,
 - La possibilité d'accéder à un intéressement ou à une participation,
 - La valorisation des différents avantages en nature offerts par l'entreprise (tickets restaurant, voiture de fonction, logement de fonction...),
 - Le financement partiel ou total par le comité d'entreprise d'activités privées,
 - La fourniture d'équipements qui peuvent avoir aussi un usage privé (téléphone, ordinateur...),
 - La contribution supplémentaire à une caisse de retraite complémentaire,
 - Des facilités pour obtenir un crédit ou des taux préférentiels,
 - Des possibilités pour acheter les produits ou les services de l'entreprise avec une remise importante...
- La rémunération de base peut en apparence ne pas être très attractive, il faut donc faire une simulation de tous les éléments permettant de calculer le salaire réel avec tous les avantages cumulés ;
- Faire un tableau comparatif de toutes les rémunérations consolidées de



toutes les activités de l'organisation analysée afin de vérifier les éventuelles distorsions entre les collaborateurs.

3. Lister les mécanismes de motivation mis en place par l'entreprise :

- En dehors des aspects de rémunération, il faut faire la liste de tous les éléments que l'entreprise a mis en place pour motiver ses collaborateurs et notamment vérifier si les éléments suivants sont présents :

- Plan stratégique clair sur 3 ou 5 ans donnant les orientations de l'entreprise,
- Définition d'objectifs par unité,
- Déclinaison des objectifs à titre individuel,
- Entretiens annuels d'évaluation,
- Entretiens périodiques avec le manager,
- Existence d'une fiche de poste claire et opérationnelle,
- Système de récompenses (médailles en chocolat),
- Récompenses à l'innovation (financières ou non financières),
- Organisation d'événements collectifs ou individuels,
- Concours internes,
- Possibilités d'évolution en interne,
- Systèmes de formation...

4. Faire la synthèse du système de motivation :

- Partir d'un *benchmark* des meilleures pratiques pour faire un tableau comparatif de tous les moyens de motivation dont dispose l'organisation face à ses concurrents ;
- Récupérer tous les éléments du service RH (enquêtes, statistiques...) qui permettent d'évaluer le système de motivation et comparer les résultats avec ceux de la RH ;
- Demander si le service RH dispose d'indicateurs sur l'absentéisme, ce qui donnera aussi une bonne idée de l'envie des collaborateurs de se rendre au travail ;
- Faire la liste de tous les signes indicateurs d'une baisse de motivation dans certaines unités ou certaines catégories de personnel ;
- Échanger sur l'ensemble des résultats avec le service RH et leur demander s'il souhaite participer à la restitution de cette partie de l'étude ;
- Faire une synthèse sous la forme de tableaux ou graphiques et présenter l'ensemble au commanditaire de la mission.



1. La liste des facteurs de motivation concernant les besoins physiologiques a-t-elle été réalisée ?
2. La liste des facteurs de motivation concernant les besoins de sécurité a-t-elle été réalisée ?
3. La liste des facteurs de motivation concernant les besoins sociaux a-t-elle été réalisée ?
4. La liste des facteurs de motivation concernant les besoins d'estime de soi a-t-elle été réalisée ?
5. La liste des facteurs de motivation concernant les besoins de réalisation de soi a-t-elle été réalisée ?
6. Une échelle de valeur indiquant comment l'entreprise contribue aux facteurs de motivation a-t-elle été réalisée ?
7. La clarté de la politique générale de l'entreprise a-t-elle été évaluée ?
8. La clarté des objectifs généraux a-t-elle été évaluée ?
9. La faisabilité des objectifs assignés aux unités a-t-elle été évaluée ?
10. Les moyens de réalisation pour les collaborateurs ont-ils été listés ?
11. Le niveau de considération des collaborateurs pour les managers a-t-il été évalué ?
12. Le niveau d'intérêt pour les tâches assignées a-t-il été mesuré ?
13. La clarté de la répartition des responsabilités a-t-elle été évaluée ?
14. Le niveau de rémunération des collaborateurs a-t-il été analysé ?
15. Le niveau de rémunération des collaborateurs a-t-il été comparé avec des entreprises concurrentes ?
16. Les rémunérations complémentaires ont-elles été listées ?
17. La rémunération totale tous moyens confondus a-t-elle été calculée ?
18. Un tableau comparatif de toutes les rémunérations a-t-il été constitué ?
19. Tous les autres éléments autres que la rémunération mise en place par l'entreprise pour augmenter la motivation ont-ils été listés ?
20. Un *benchmark* des pratiques en matière de motivation a-t-il été réalisé ?
21. Une enquête auprès du personnel a-t-elle été réalisée ?
22. Les données ont-elles été consolidées avec les données du service RH ?
23. Une synthèse des pratiques en matière de motivation a-t-elle été réalisée ?
24. La synthèse a-t-elle été communiquée au commanditaire de l'étude ?



- Il peut être intéressant de faire la démarche à l'envers, en listant tous les facteurs qui peuvent démotiver les collaborateurs, cela donne les axes d'amélioration sur lesquels il faudra travailler pour mettre en œuvre les solutions ;
- Le changement peut être un facteur de motivation, ce n'est pas parce qu'il y a de la résistance au changement que la stabilité est un facteur de motivation. Le changement ouvre de nouveaux horizons et permet à ceux qui le désirent d'évoluer et d'occuper de nouvelles fonctions, ce qui engendre de nouveaux challenges ;
- Maintenir la motivation, c'est aussi savoir récompenser ceux qui le méritent et sanctionner ceux qui n'atteignent pas les objectifs, un système trop égalitaire érode la motivation de ceux qui veulent avancer, même s'il peut paraître très protecteur ;
- La manière dont la communication est réalisée est aussi un facteur de motivation, les discours trop politiques réalisés pour ne pas faire de vagues finissent par lasser et neutraliser les réactions des personnes ;
- Au final, la clarté du discours et des objectifs permettra de mesurer le niveau de motivation d'un collaborateur, la motivation n'étant pas un état d'être, elle est déclenchée par des événements. Si les discours sont clairs, les réactions le seront aussi et les stratégies pour les gérer pourront ainsi être déployées plus facilement.



M 08 - Grille d'analyse du système de motivation (p. 101)

| N° question | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Vos réponses | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A |
| | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B |
| | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D |
| Bonnes réponses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total global | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Votre score : /20

Les bonnes réponses apparaissent en gris dans le tableau ci-dessus, chaque bonne réponse valant 1 point (plusieurs réponses possibles par question).

Faites le total de vos points, et situez-vous dans un des trois niveaux décrits ci-dessous :

- Vous avez moins de 10 points :

Nous vous invitons à lire attentivement ce PRAKIT et à vous appuyer rigoureusement sur les informations et la méthode qu'il propose, afin de vous lancer sereinement dans une réorganisation.

- Vous avez de 10 à 15 points :

Vous avez de bonnes bases pour commencer une étude d'organisation ; servez-vous de la méthode contenue dans ce PRAKIT, elle vous permettra d'optimiser le déroulement de cette étude et de ne rater aucune étape.

- Vous avez plus de 15 points :

Vous pouvez mettre en œuvre les outils du PRAKIT immédiatement, utiliser à volonté les matrices de documents et même, au besoin, les adapter à votre méthode et vos propres outils.

A

Auto pointage : technique permettant à une personne occupant un poste de travail d'effectuer elle-même des mesures de temps, de fréquence et de quantité.

B

Brainstorming : technique de créativité permettant de lister des idées pour résoudre un problème.

Benchmark : analyse comparative se réalisant en interne ou en externe à l'entreprise.

C

Chef de service : toute personne ayant la responsabilité de plusieurs personnes occupant des postes de travail identiques ou différents.

Chronométrage : technique de mesure des temps avec un chronomètre, qui permet de mesurer des temps d'exécution de tâches courtes et répétitives.

Coach : personne chargée d'un accompagnement individuel ou collectif dans le cadre de l'accompagnement au changement.

Commanditaire : personne ayant le pouvoir de décider si l'étude va se faire ou pas.

Concomitance : technique qui permet, par rapprochement, de mesurer le nombre de documents émis par une organisation.

Contexte : éléments à prendre en compte avant de démarrer une étude ; le contexte permet de définir notamment la méthode pour résoudre les problèmes posés.

D

Diagnostic : phase de l'étude consistant à mesurer l'écart entre une situation existante et les objectifs à atteindre. Faire le diagnostic c'est chercher les causes, les maladies qui empêchent de combler cet écart.

Dysfonctionnement : toute action ou moyen en place empêchant d'atteindre les objectifs.

Démarche : manière dont on va appréhender un problème à résoudre.

E

Étude : phase du projet qui aboutit sur la réalisation d'un document

contenant un diagnostic et des préconisations.

Expert : personne détenant le savoir faire sur un métier ou sur un processus et étant capable d'expliquer comment se déroule le processus ou comment se fait le métier.

F

Factuel : élément concret et démontré à prendre en compte dans le cadre d'une étude, et basé sur des faits observés.

G

Groupe de travail : technique de réunion permettant de réfléchir ou d'élaborer à plusieurs un travail dans le cadre d'objectifs précis.

I

Interview : technique de recueil de l'information basée sur un face à face et dans le cadre d'un plan de travail précis.

M

Maillage : niveau de détail dans lequel on analyse une organisation.

Méthode : ensemble d'étapes structurées pour résoudre une typologie de problèmes.

Modéliser : technique qui consiste à représenter sous la forme d'un schéma, d'un dessin, un tableau, une réalité observée afin de la rendre plus synthétique et plus communicable.

Motivation : ensemble des facteurs conduisant quelqu'un à faire quelque chose pour ou contre l'atteinte des objectifs fixés.

O

Objectif : cible à atteindre qui a été exprimée de façon à être mesurable et réaliste.

Observations instantanées : technique permettant d'effectuer des mesures des taux d'utilisation d'équipements par l'observation selon un circuit pré programmé.

Opérationnel : personne mettant en œuvre l'organisation pour fabriquer des produits ou des services.

Organisateur : personne ayant acquis les compétences pour mener une étude d'organisation et notamment les techniques liées à la mise en œuvre

des méthodes et des outils d'organisation.

Organisation : assemblage de structures et d'hommes en vue d'atteindre des objectifs communs.

Outil : instrument permettant de réaliser les étapes d'une méthode, l'outil est souvent associé à une modélisation.

Organigramme : représentation graphique des relations hiérarchiques ou fonctionnelles d'un système organisationnel.

P

Pendulage : technique permettant d'effectuer des mesures de temps à grandes mailles à l'aide d'une montre ou d'une pendule.

Prédiagnostic : éléments fournis généralement par le commanditaire du projet et donnant des orientations supposées sur les dysfonctionnements.

Périmètre : ce qui définit les frontières dans lesquelles l'étude doit avoir lieu.

Poste de travail : ensemble des éléments constituant l'outil de travail d'une personne lui permettant d'atteindre des objectifs.

Processus : assemblage de règles de gestion, de moyens, d'équipements, de modes opératoires, comprenant des entrées et des sorties et fonctionnant en fonction d'objectifs précis.

R

Refondation : niveau de changement d'une organisation, la refondation consiste à faire table rase de l'organisation passée et à reconstruire une organisation nouvelle.

Réglage : niveau de changement d'une organisation, le réglage consiste à ajuster un poste de travail.

S

Structure : éléments d'une organisation constitués des processus, des organigrammes et des modes opératoires.

Systémique : raisonnement permettant de replacer les choses dans leur contexte afin de ne pas tirer des conclusions réductrices, ou de proposer des solutions bonnes pour le périmètre analysé mais mauvaises pour l'entreprise.

Sociogramme : outil permettant de mettre en évidence les modes de relations entre des personnes d'une même unité de travail.