

OUTIL DE MESURE DE L'ORGANISATION



Tuteur : M. J.P.Caliste

Acteurs : Ons AMMAR - Daniel DURATE (Groupe : 6)

UTC. Automne : 2011

Table des matières

I.Introduction	2
II. Présentation du projet	2
1.Contexte	2
2.Description des enjeux :	2
3.Description des Objectifs:.....	3

Chapitre I: Approche de la mesure de l'organisation

1.critères de l'organisation	5
A. Gestion des compétences : Fiches des postes	5
B. Relation, communication et Implication du personnel.....	7
C. Délégation.....	8

Chapitre II : Eléments de mesure associée à l'organisation.

1.maturité des processus de l'organisation	11
2.état de performance d'une organisation	15
3.Critères clés d'une organisation : Agilité et Robustesse... ..	18

Chapitre III : Outil de mesure associée à l'organisation.

1.Grille de Mesure de l'organisation	23
A.Détermination des critères	24
B.Elaboration d'une grille de mesure	26
C.Pondération des critères de l'organisation.....	26
2.Résultats de la mesure	28
III.Conclusion	30

I. I. INTRODUCTION :

Les évolutions technologiques survenues au cours de ces dernières années ont impacté de manière forte la structure et l'organisation des entreprises. De nouvelles évolutions sont arrivées, dans l'utilisation de ces technologies et dans la recherche et l'optimisation des processus organisationnelles.

C'est pour ces raisons que dans le cadre du Projet d'intégration du Master II en Management de la Qualité à l'Université Technologique de Compiègne (UTC), le thème d'un outil de mesure de l'organisation a été choisi pour être traité.

Comment mesurer l'organisation dans une entreprise?

Avec quel outil peut-on mesurer l'organisation ?

I. II. PRESENTATION DU PROJET :

1. CONTEXTE :

La France recense plus que 30000 entreprises certifiées. Ces entreprises se soucient de mesurer la satisfaction de leurs clients et elles audient leurs procédures mais elles ne disposent pas d'une mesure associée à leur organisation.

Néanmoins, les comptes sociaux ne donnent qu'une image réductrice de l'entreprise. Pour en apprécier toute la richesse il est essentiel de savoir évaluer et mesurer son capital immatériel.

2. DESCRIPTION DES ENJEUX :

La valeur d'une entreprise ne se mesure pas seulement à ses résultats financiers ou à sa production, mais inclut des autres facteurs bien plus immatériels, tels que sa capacité à innover, à maîtriser les processus et l'enthousiasme de ses collaborateurs.

Ce projet essayera de pénétrer au cœur du capital immatériel de l'entreprise afin de permettre d'en découvrir les sources et d'essayer de les mesurer.

En effet, un système de mesure de l'organisation immatérielle sera proposé dans ce projet.

3. DESCRIPTION DES OBJECTIFS:

La compréhension de la notion d'organisation est une des clés du succès de tout organisme, c'est pour ces raisons qu'il est important d'avoir les outils adéquats pour mesurer le capital immatériel : c'est donc l'organisation, le principal objectif de ce projet.

D'où les finalités qui sont :

- Identifier et analyser les critères de mesures de l'organisation,
- Disposer d'un outil associé à ces critères de mesure.
- Présenter les résultats sous forme graphique.

Chapitre I:

Approche de la mesure de l'organisation

« L'organisation n'est pas la désorganisation à l'envers »¹. C'est découvrir les éléments simples et les règles simples à partir de quoi s'opèrent les combinaisons variées et les constructions complexes.

Qu'est ce que l'organisation?

En première définition du dictionnaire : *«l'organisation est l'agencement des relations entre composants ou individus qui produits une unité complexe ou un système, doté de qualités inconnues au niveau des composants.»*²

Une deuxième définition: extraite de la norme ISO 9000

Termes relatifs à l'organisme:

« Ensemble des installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations.

EXEMPLE Compagnie, société, firme, entreprise, institution, œuvre de bienfaisance, travailleur indépendant, association, ou parties ou combinaison de ceux-ci. [...]

La définition ci-dessus est valable pour les besoins des normes relatives aux systèmes de management de la qualité (3.2.3). Le terme «organisme» est défini de manière différente dans l'ISO/CEI Guide 2.

*L'Organisation est l'ensemble des responsabilités, **pouvoirs** et **relations** entre les personnes. Cet ensemble est généralement structuré.*

¹ Edgar MORIN : la réalité c'est l'organisation – Dailymolin (vidéo) vue le 12/10/2011

² LE Robert 2011 : La nouvelle édition du Grand Robert en ligne

L'organisation devrait être formalisée dans un manuel qualité ou un plan qualité d'un projet.

Le champ d'une organisation peut inclure des interfaces pertinentes avec des organismes externes. »

Selon Henry MINTZBERG, auteur phare de la théorie des organisations, « *il s'agit de la somme totale des façons de diviser le travail entre les membres et de coordonner les résultats des différentes tâches.* »

D'après ces trois définitions : Les processus organisationnels, les infrastructures technologiques, les systèmes d'information, les actifs relationnels, naturellement sont les connaissances implicites présentes dans les cerveaux de chacun des collaborateurs d'une entreprise ou d'une organisation, c'est-à-dire une étendue du champ et difficultés de tout exercice de modélisation et de valorisation.

Ceci d'autant plus que ces facteurs se caractérisent par une grande instabilité : contrairement aux biens matériels, les ressources immatérielles ne créent de valeurs que combinées entre elles ainsi qu'aux dispositifs matériels.

CRITERES DE L'ORGANISATION :

L'organisation est constituée d'une série de critères liés aux trois axes fondamentaux de toute organisation:

- Gestion des compétences : Fiches de postes :
- Relation, communication et implication du personnel.
- Délégation de l'autorité.

A. Gestion des compétences : Fiches des postes :

La gestion des ressources humaines implique l'intégration des nouvelles mesures prises en faveur de l'organisation des parcours professionnels à travers l'élaboration des fiches de postes : définition des rôles et des missions (qui ? fait quoi ?) La fiche de poste décrit les

rôles, les missions et les activités qui incombent à un agent dans une organisation donnée (service, unité...).

Elle précise sa situation au sein de cette organisation : situation fonctionnelle, positionnement hiérarchique, responsabilités exercées, spécificités (déplacements, horaires,...)

Les fiches de poste sont traditionnellement utilisées dans le cadre du recrutement interne des agents. Cette utilisation n'est pas la seule possible et, en fonction des informations qui les constituent, elles peuvent être le support de nombreux suivis en matière de gestion du personnel, de leurs compétences, de leur professionnalisation, etc.

La fiche de poste constitue ainsi un outil de dialogue et de gestion entre un agent et le responsable de son unité.

➤ **Contenu :**

Pour décrire avec précision le poste considéré, les éléments suivants seront présentés :

- Présentation générale de la situation de travail et de ses conditions d'exercice
- Intitulé du poste ;
- Corps et grades ciblés ;
- Programme(s) concerné(s) ;
- Situation géographique ;
- Responsabilités exercées : encadrement, responsabilités juridiques ou réglementaires,...
- Moyens alloués (humains, financiers, matériels) ;
- Contacts ;...

➤ **Éléments relatifs au contenu et au contexte du poste :**

- Missions et activités afférentes au poste ;
- Positionnement au sein de la structure ;

- Renseignements utiles sur l'unité elle même, son organisation, ses enjeux ;
- Situation fonctionnelle ;
- Appartenance à un réseau métier ;
- Contribution à des activités mutualisées,... ;

➤ Éléments relatifs aux compétences et ressources requises pour l'exercice des missions et activités :

- Qualités, aptitudes, expériences, niveau de qualification et/ou de compétences principales ;
- Expériences professionnelles souhaitables ;
- Evolutions probables du poste ; ...

B. Relation, communication et implication du personnel :

L'objectif premier des organisations est de satisfaire les clients en répondant à leurs exigences, mais la satisfaction des clients externes ne peut être atteinte que si la satisfaction des « clients internes » : (personnel,...) l'est aussi.

La gestion du capital humain doit devenir elle aussi une priorité en termes de qualité d'organisation. Or, assurer cette gestion des ressources humaine c'est s'investir dans la planification de son activité externe d'emploi et de carrière, dans le management des compétences, dans l'utilisation d'outils **de mesure de la performance**, sans oublier le suivi de leur satisfaction, leur implication dans leur travail et leur attachement à leur entreprise.

« Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ». ³

L'ISO 9001- version 2000 exige que les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leurs activités est faite **avec efficacité**. De plus, le personnel doit avoir conscience de l'importance de ses activités et de ses contributions à la réalisation des objectifs.

Ce principe sera traité avec plus de détail dans le chapitre 3 qui suit.

C. Délégation de l'autorité :

Une délégation de l'autorité, est un acte juridique par lequel une autorité (le délégant) se dessaisit d'une fraction des pouvoirs qui lui sont conférés et les transfère à une autorité subordonnée (le délégataire)

La délégation de pouvoirs désigne également, dans les organisations le processus par lequel un responsable délègue des tâches à un subordonné. Il s'agit généralement de tâches moins importantes que d'autres, mais qui peuvent être urgentes comme les tâches importantes et non urgentes.

➤ **Domaine de la délégation :**

Le domaine de délégation peut difficilement être prouvé sans un écrit. C'est le délégataire qui sera poursuivi et il est donc nécessaire de prouver qu'il a accepté la délégation. Elle peut être faite à un dirigeant du groupe, l'autorité hiérarchique s'exerce au sein du groupe.

➤ **Conditions de la délégation**

La délégation doit être précise et non pas être une délégation générale.

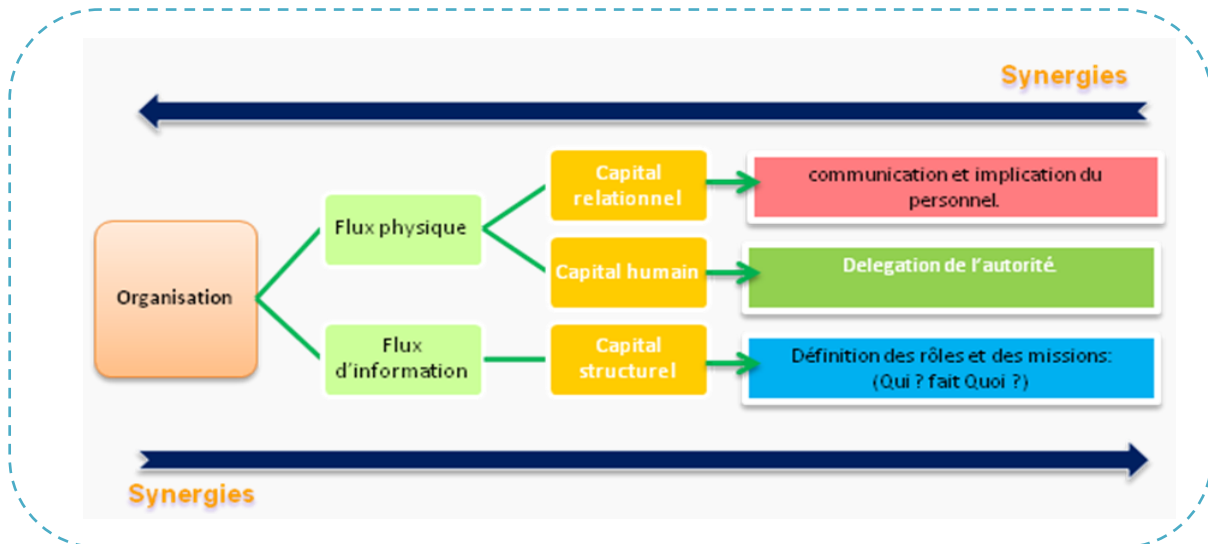
Il ne peut y avoir cumul de délégations : Les délégations doivent être certaines et sans ambiguïté, le cumul de plusieurs délégations pour un même travail étant, au surplus, de nature à restreindre l'autorité et à entraver les initiatives de chacun des prétendus délégataires.

Les conditions de mise à disposition des moyens financiers ou techniques, de la compétence et de l'autorité sont cumulatives.

« La possibilité de délégation n'est pas reconnue dans les domaines qui sont considérés comme de la responsabilité ultime du chef d'entreprise. Il en est ainsi pour le fonctionnement de la vie sociale »⁴

La personne doit avoir les compétences et un "chargé d'affaires" dont "la qualification exacte est incertaine ne saurait être désigné valablement comme responsable de l'exécution des travaux [...]"⁵

En effet, c'est par la synergie entre trois actifs immatériels : Gestion des compétences, capital humain et délégation de l'autorité que le fonctionnement interne sera **le plus efficace**. C'est donc par la coopération entre le DRH, le directeur de l'organisation, et les collaborateurs que cette synergie s'instaurera : c'est le résultat des actions efficaces et coordonnées vers un objectif d'organisation dite « global ».



[1] : L'organisation génère du capital immatériel : Source de synergies (ou de flexibilité).

4 publication au registre du commerce (Cass. crim. 15 mai 1974, Bull. crim.1974, n° 176, D. 1976 J 226 n. Veizian) ou tenue d'assemblées (comp. pour un administrateur judiciaire Cass. crim. 21 juin 2000, Bull. crim. n° 241).

5 Droit pénal, 1992, n. 34

En conséquence, des méthodes de mesure de l'organisation seront proposées, pour favoriser le partage d'évaluation et garantir sa pertinence en s'attachant à l'analyse du niveau de la maturité et de la performance des parties prenantes.

Il s'agit, au-delà de l'analyse du ressenti du personnel, **de mesurer les performances de l'organisation**, avant d'en identifier les origines.

Cette évaluation doit être une étape d'identification des axes de progrès partagés.

Chapitre II :

Eléments de mesure associée à l'organisation.

Le terme « organisation » employé dans cette étude a un caractère générique. Il peut très bien s'agir de grosses ou de petites entreprises, d'administrations, d'associations, il existe également des réglementations spécifiques pour des domaines d'activité particuliers tels que le secteur médical, le secteur bancaire, les sociétés cotées en bourse et bien entendu d'autres secteurs sensibles tels que l'armement, le militaire, l'aérospatiale et les secteurs à très forte concurrence.

Chaque entreprise définit des processus pour répondre aux objectifs quelle s'est fixée. Mais une fois que ces processus sont définis, beaucoup d'organisations rencontrent des problèmes pour les mettre à exécution en sélectionnant les bonnes pratiques et en affectant les ressources appropriées. C'est typiquement un problème de maturité des processus d'organisation.

1. MATURETE DES PROCESSUS DE L'ORGANISATION :

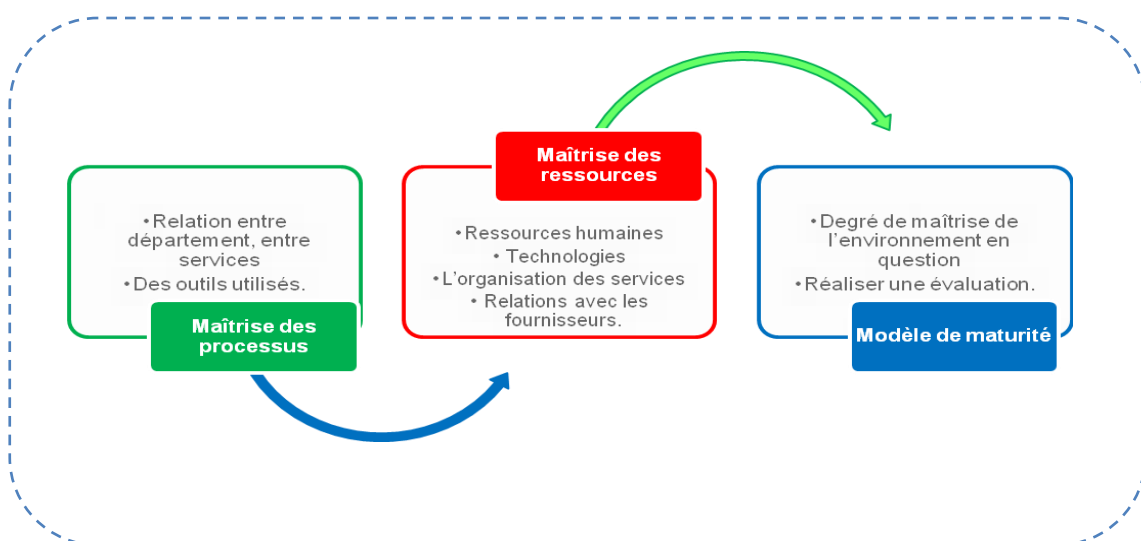
On définit la maturité d'une organisation comme la capacité à atteindre le but qui lui est attribué. Plus sa capacité et **sa performance sont élevées** plus les résultats qu'elle produira seront **maîtrisés**, le but final étant de parvenir à une amélioration continue du **processus d'organisation**. Il en va de même pour les organisations dans un domaine donné.

Nous pouvons dire que plus une **organisation est mature** et plus les **processus seront maîtrisés** et en amélioration.

Qu'il s'agisse de maturité de processus ou d'organisation ; l'amélioration est orientée vers les processus, les résultats servant de base à l'amélioration des pratiques.

L'évaluation de la maturité organisationnelle en projet permet aux organisations de mesurer leur situation actuelle, d'en déduire les actions à prendre pour atteindre le niveau requis compte tenu de leurs objectifs. Plus particulièrement, cela permet :

- D'identifier et comprendre les processus qui ont été constamment utiles dans l'organisation,
- De mener à des pratiques d'amélioration des procédés pour atteindre le degré supérieur **de maturité organisationnelle**.
- D'évaluer **l'habileté** de l'organisation à la planification stratégique et tactique tant au niveau de la gestion des projets individuels que des groupes de projets
- D'intégrer les meilleures pratiques organisationnelles à la gestion de portefeuille, de la gestion de programmes et de projets pour permettre la comparaison avec d'autres organisations, il est souhaitable d'utiliser comme cadre de référence, **une approche de maturité** reconnu .



[2] : Bonnes pratiques et affectation des ressources appropriées afin d'atteindre la maturité des processus

Cette méthode est suivie par un système d'évaluation constitué de niveaux de maturité :

- **Initiation & Planification** : Toute organisation a par défaut le niveau 1.

La gestion des projets n'est pas définie au sein de l'organisation. L'efficacité repose sur les compétences et la motivation des individus. Aucun contrôle n'est opéré.

Le projet peut aboutir mais avec dépassement des coûts et des délais.

Les facteurs de réussite ne sont pas identifiés, et le projet ne se construit pas sur les expériences passées.

- **Définition** : Les processus de pilotage des projets sont étendus à l'ensemble de l'organisation par **l'intermédiaire de normes, procédures, outils et méthodes définis également au niveau de l'organisation.**

L'ensemble de l'organisation dispose d'une discipline appliquée de manière cohérente.

L'organisation surveille et gère l'amélioration de ces processus.

- **Analyse** : La réussite des projets est quantifiée.

Les causes d'écart peuvent être analysées.

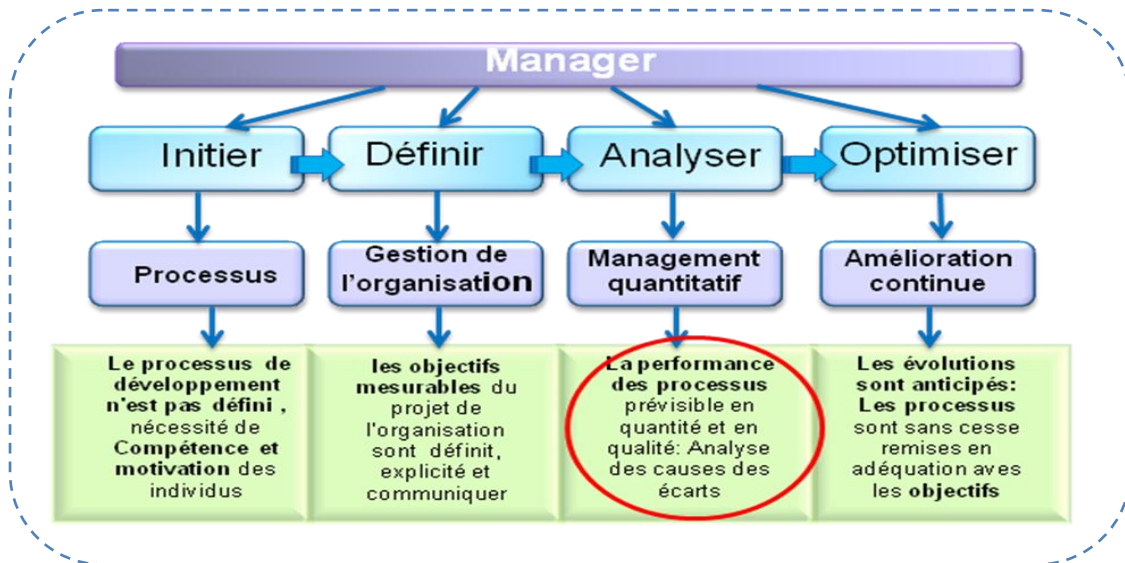
Les performances des processus sont prévisibles en quantité comme en qualité.

- **Optimisation** : Amélioration continue des processus de manière incrémentale et innovante.

Les évolutions sont anticipées.

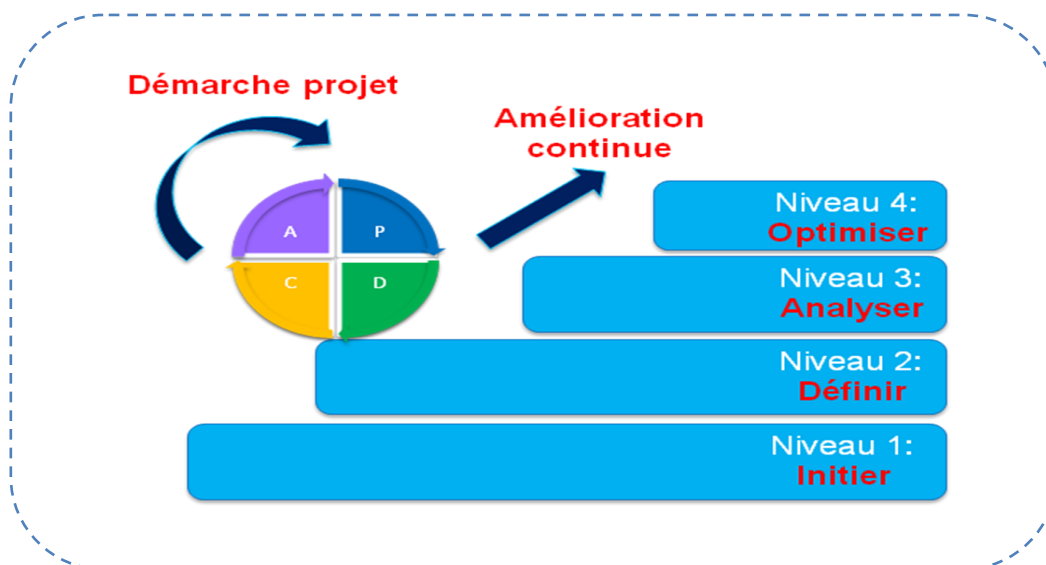
Les processus sont sans cesse remis en question afin de rester en adéquation avec les objectifs.

Le tableau ci-dessous montre les relations entre les quatre **niveaux de maturité des processus dans une organisation.**



[3] : Relation entre les différents niveaux de la maturité des processus d'une organisation.

Comme le montre la figure ci-dessous, la représentation étagée exprime l'évolution des pratiques de développement de la maturité en fonction d'une vision organisationnelle. La première étape est de définir le périmètre à observer : « l'organisation ». Puis, on observe son comportement au regard des 4 niveaux de maturité.



[4] : Niveaux de la maturité des processus dans une organisation.

Le projet de l'évolution du niveau de la maturité devait placer l'amélioration continue au centre des activités d'une entreprise afin que celle-ci puisse mûrir et se développer dans un environnement international très concurrentiel.

La mise en œuvre de cette évolution continue se traduit par :

- Le développement du professionnalisme et de la compétitivité.
- Des gains en productivité et la réduction des coûts
- La diminution des défauts de développement.

Ces trois critères traduisent **la performance des processus** dans une organisation.

2. ETAT DE PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION :

La mesure de la performance d'une organisation est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante.

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer les performances.

La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale.

A présent, comment mesurer cette performance organisationnelle ?

Existent-ils des outils de mesure de la performance ? Sinon comment approcher cette mesure ?

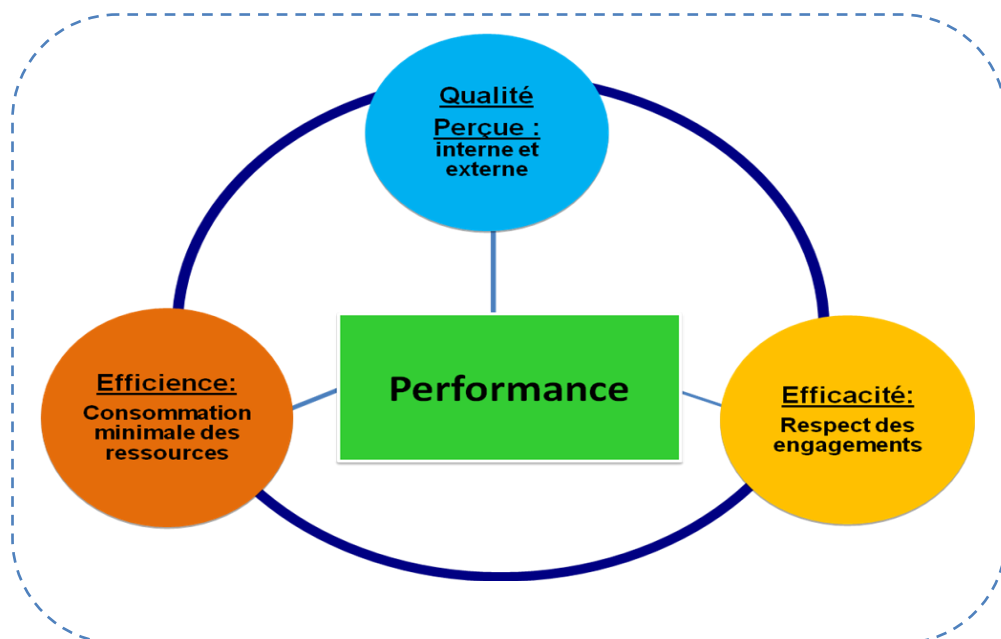
Quels paramètres entrent en compte dans cette mesure ?

➤ Définition de la performance de l'organisation :

La notion de performance trouve son origine dans la théorie du pilotage : « piloter une organisation », répond à trois objectifs :

- Atteinte des objectifs fixés, la comparaison réel / prévu, le calcul d'un écart et le retour aux objectifs,
- Faire de mieux en mieux : notion de progrès continu qui s'obtient par un apprentissage.
- Fournir des qualités de base interne et externe, toujours nécessaires, des services offerts et des signes de qualité qui sont perçus par un client.

D'où La performance qui est une position d'équilibre entre efficacité, efficience et qualité perçue (interne et externe).



[5] : Approche performance : interaction entre Efficacités, efficience et qualité perçue.

La mesure des performances n'est pas un objectif en soi mais un moyen mis à la disposition pour progresser.

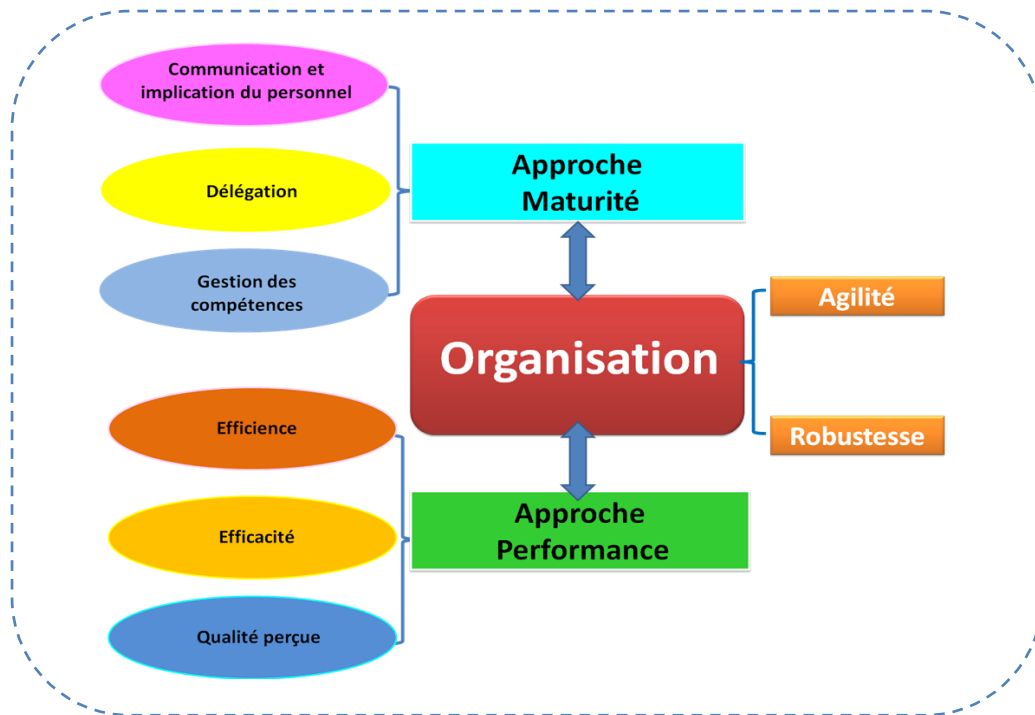
On peut considérer que la performance est le résultat d'une bonne pratique d'organisation sous toutes ses déclinaisons.

Néanmoins, la notion de la performance, en intégrant en particulier le concept **d'agilité et de robustesse**, se place non seulement dans une logique de résultats mais traduit avant tout la réflexion et la mise en place d'une stratégie de moyens.

L'art de l'organisme agile est de conjuguer opérationnellement les tensions créées par les divergences entre un présent de contraintes, un passé de structures, et un futur d'émergences :

- Les contraintes sont liées à la conjoncture et sont donc liées au présents,
- Les structures sont un héritage construit patiemment et s'inscrivent dans le passé,
- L'émergence d'innovations et de nouveautés s'inscrit lui dans le futur.

L'organisme doit représenter l'espace concret d'actions où s'expriment, se gèrent et s'anticipent ces multiples tensions.



[6] : Eléments de mesure associée à l'organisation.

3. CRITERES CLES D'UNE ORGANISATION : AGILITES ET ROBUSTESSE:

Lorsque les règles Agilité et robustesse sont réellement et complètement implémentées, l'organisation dispose d'un fantastique outil de résolution de la « complexité de son environnement ». La détection et la résolution des problèmes peuvent alors s'appliquer à une multitude de dysfonctionnements mineurs qui échappent généralement aux niveaux supérieurs compte tenu de leur faible visibilité.

Ainsi, l'entreprise Agile maîtrise en continu la complexité d'un environnement mouvant, en traitant, dès leur détection, les évolutions émergentes.

Les entreprises et organisations sont confrontées à un contexte de plus en plus complexe, incertain et instable : économie, réglementations, marchés, missions, métiers, technologies... Alors, la planification ne suffit pas :

- Complexité => Problématique difficile à découper
- Incertitude => Prévision illusoire
- Instabilité => Pas le temps de déployer une action d'ensemble.

Alors, il devient crucial de renforcer leur agilité, c'est-à-dire leur capacité à s'adapter de façon :

- empirique (expérimentation)
- réactive (exécution rapide de la stratégie)
- durable (évolutivité).
- Les domaines clés de l'agilité d'entreprise.

Pour être agile, l'entreprise doit agir plus particulièrement dans les domaines clés suivants :

- le Système d'Information, dans son ensemble, omniprésent et trop souvent frein à l'agilité
- la Gestion de Portefeuille de Projets, pour piloter et coordonner les transformations de l'entreprise
- la Relation Client, qui caractérise et différencie l'entreprise aux yeux de marchés toujours plus mouvants et exigeants
- la Relation Salarié, pour développer un capital humain adéquat et accompagner l'évolution des réglementations, des cultures et des modes de travail.

- les Référentiels de données, car disposer d'une information de référence fiable est un pré-requis à toute démarche transverse évolutive (entreprise étendue, alignement opérationnel, marketing multi canal, pilotage de réseaux multi-sites, business intelligence, gouvernance / conformité / risque, sites internet, intranet, extranet...)
- « Matière noire » du système d'information, comme nous nommons les applications périphériques développées dans les départements pour assurer leur propre agilité (souvent avec des technologies bureautiques), matière qu'il s'agit de rendre « grise » en la structurant et en la partageant mieux sans en compromettre la simplicité ni la souplesse, dans un équilibre à trouver entre décentralisation (autonomie et réactivité des entités locales) et centralisation (intégration, robustesse, normalisation, rationalisation des coûts).

Le travail d'animation et de changement élimine les rivalités et soude l'entreprise. C'est un apprentissage du groupe du type de celui qui crée « les équipes sportives efficaces ».

L'organisme devenu « équipe » sait affronter l'aléa : les membres de l'entreprise peuvent anticiper les réactions de l'organisation. L'organisation ne réagit plus séquentiellement mais parallèlement. L'imprévu n'est donc plus une source d'inquiétude.

L'objectif ultime d'une boucle décisionnelle est moins l'augmentation du rythme des actions pour atteindre l'objectif fixé que l'accélération de l'adaptation de l'entreprise à son environnement changeant.

Cette adaptation passe par la reconfiguration de sa posture et la possibilité de re-planification en cas d'événements ou de déroulements imprévus, qu'il s'agit de détecter au plus vite.

Pour s'adapter, c'est-à-dire réagir à bon escient et vite, l'entreprise doit garder l'initiative et adapter de manière continue sa stratégie aux changements de contexte (l'environnement du marché) et, se remettre en cause en continu, s'adapter aux évolutions inévitables de la concurrence, à ses propres failles, à des conjectures fausses, ou à un manque initial de connaissances.

Cela nécessite **une planification robuste et dynamique, ainsi qu'une organisation agile** pour la mise en œuvre de cette planification.

La planification robuste se caractérise par un plan peu sensible aux perturbations externes et internes. Elle protège des coups du sort, mais elle ne permet pas de se saisir des opportunités.

La planification dynamique permet de sortir de l'asservissement de réaction aux événements et produit une stratégie adaptative.

L'objectif d'une planification dynamique est de favoriser a priori l'adaptation. Pour cela, il s'agit de garder l'initiative pour disposer de la liberté d'action.

L'approche par les effets est utile pour la prise de décision dans le cadre d'une démarche apprenante, car elle repose sur l'adaptation (anticipative) du dispositif de l'entreprise aux réactions et aux changements d'intentions de son environnement.

Les différents acteurs de l'approche par les effets (décideur, concepteurs, opérationnels) doivent en permanence disposer d'un portefeuille d'options leur permettant d'exploiter ou de contrer l'imprévu.

Ceci résulte d'une organisation privilégiant toujours les embranchements à fort potentiel de choix ultérieur. En cas d'imprévu

(positif ou négatif), les échelons opérationnels pourront toujours se rabattre sur une solution de secours.

Chapitre III :

Outil de mesure associée à l'organisation.

La mesure de l'organisation est ainsi conçue comme étant un système, soit un **ensemble d'éléments en interaction**, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Après avoir défini les éléments de mesure de l'organisation c'est l'étape de mesure de l'organisation qui suit, subséquemment il faut un outil de mesure.

1. GRILLE DE MESURE DE L'ORGANISATION :

Le processus d'élaboration d'une grille de mesure requière l'étude de l'organisation, de l'information existante pour effectuer une meilleure sélection des paramètres clés : Premier chapitre de cette étude.

L'élaboration de la grille de mesure passe par une deuxième phase qui consiste à rechercher quelles sont les sources de renseignements préexistants qui seront éventuellement utilisables.

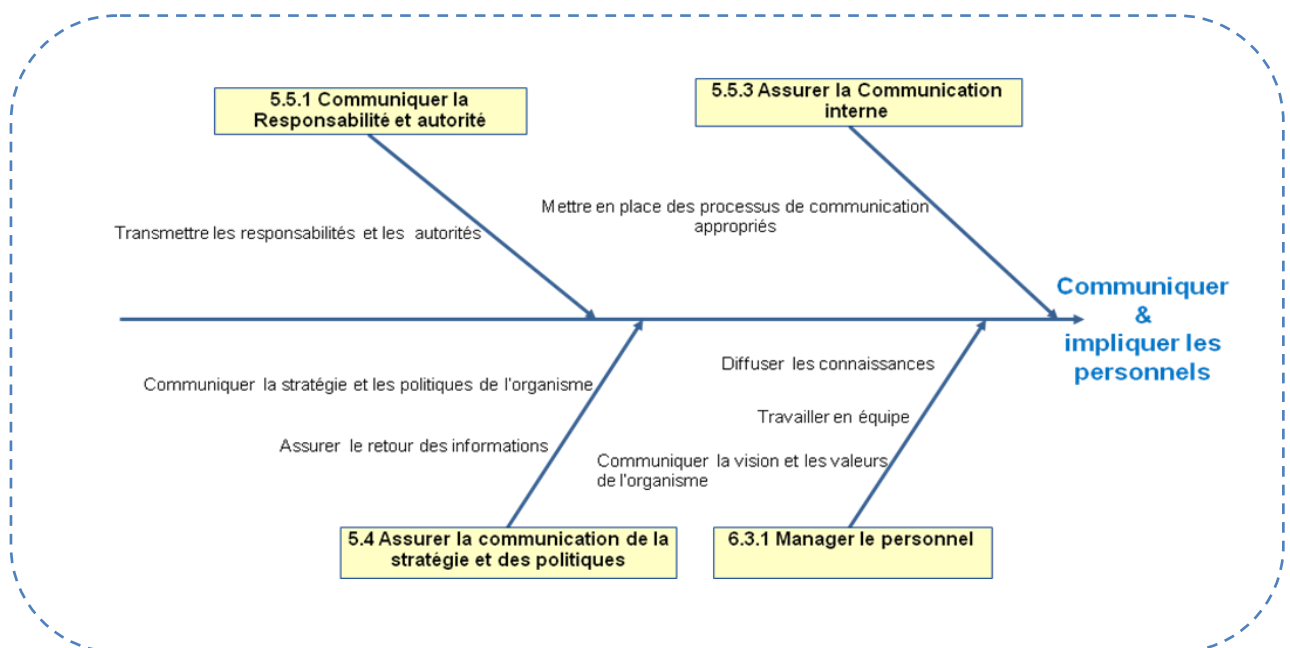
En effet, faire référence aux normes (ISO 9000)) pour déterminer les critères essentielles pour **la mesure de la performance : (efficacité, efficience et qualité perçue)** ainsi que **agilité et robustesse** aux niveaux de **gestion des compétences** (ISO

9004) pour la relation, communication et implication du personnel et (ISO 17025) pour la délégation ; C'est une étape fondamentale pour étoffer les questions de la grille de mesure.

A. DETERMINATION DES CRITERES :

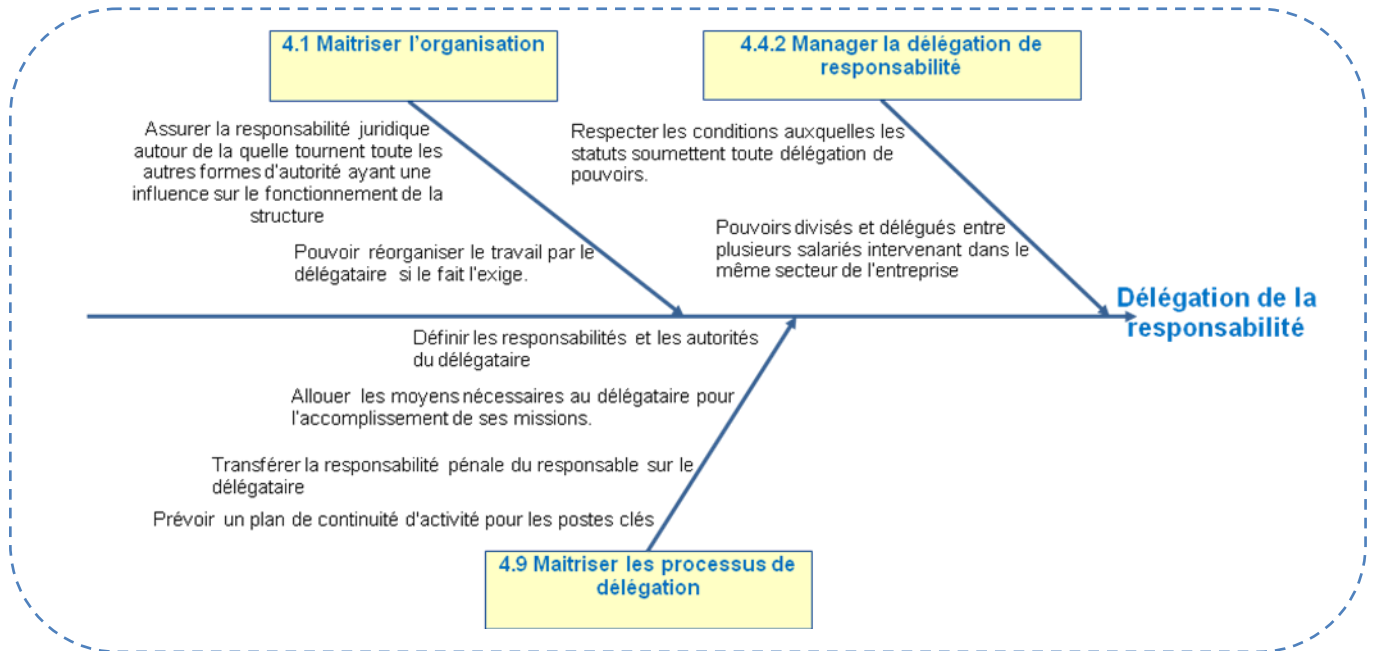
Des diagrammes d'ISHIKAWA ont été élaborés pour déterminer les critères de bases pour la mesure de l'organisation.

a. Communication et implication du personnel :



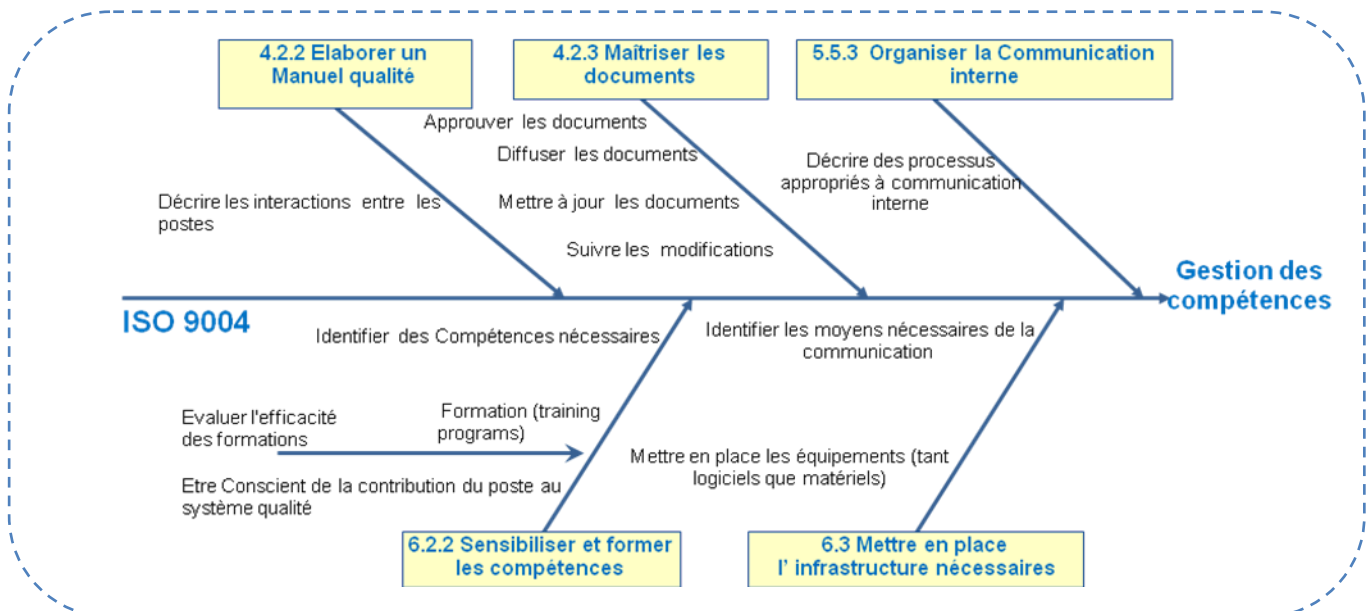
[7]: Diagramme d'ISHIKAWA des critères de communication et implication du personnel.

b. Délégation:



[8]: Diagramme d'ISHIKAWA des critères de délégation.

c. Gestion des compétences:



[9]: Diagramme d'ISHIKAWA des critères de gestion des compétences.

B. ELABORATION D'UNE GRILLE DE MESURE :

La grille de mesure est un système de mesure de l'organisation qui fournit un panorama rapide mais complet du niveau de l'organisation. Elle intègre des valeurs significatives des résultats obtenus des trois ensembles de paramètres liés aux processus internes de l'organisation qui l'informent sur son environnement actuel et sur ce qu'il est possible de prévoir. (Voir annexe : grille de mesure de l'organisation).

La grille de mesure apporte des réponses aux questions primordiales elle relie les différentes mesures de l'organisation : la performance et la maturité.

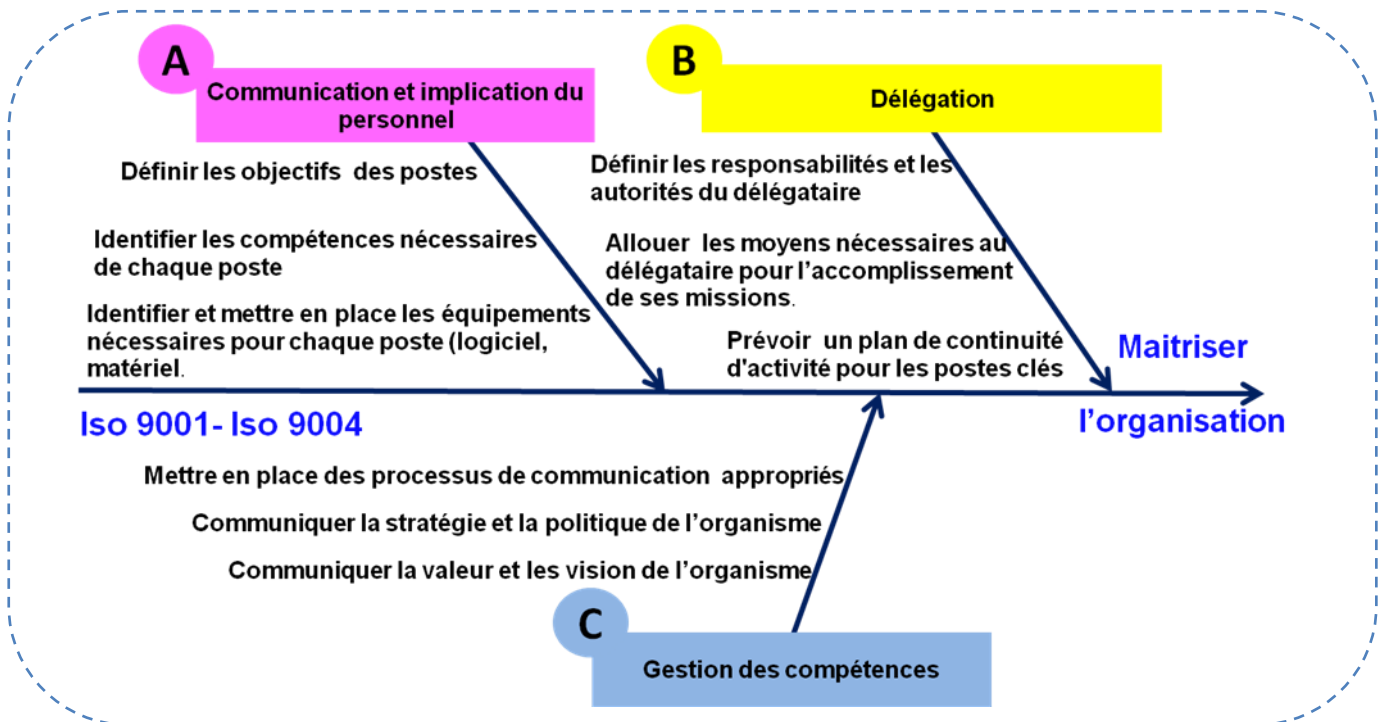
Ce modèle de grille d'évaluation sur un échelle allant de 1 à 5 est un document complet pour cerner de manière exhaustive les forces et faiblesses de l'organisation. (Voir annexe : grille de mesure de l'organisation)

Forces et faiblesse de l'organisation à travers le système de pondération des critères.

C. PONDERATION DES CRITERES DE L'ORGANISATION

Chaque question de la grille peut être évaluée au niveau de maturité mais aussi en performance (efficacité, efficience et qualité perçue) ainsi que agilité et robustesse.

Le tableau ci-dessous montre bien le système de pondération pour chaque critères.



[10]: Diagramme d'ISHIKAWA : Détermination des critères de l'organisation.

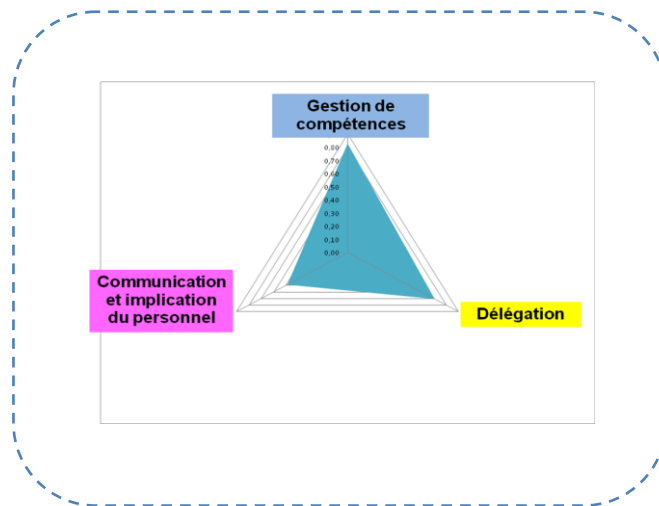


	Agilité	Robustesse	Efficacités	Efficience	Qualité perçue
Critère (A)	95%	5%	70%	5%	25%
Critère (B)	45%	55%	25%	55%	30%
Critère (C)	85%	25%	50%	100%	30%

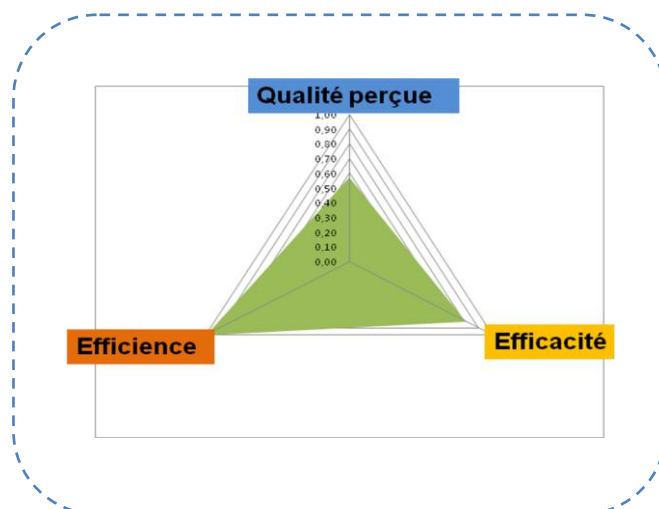
[11]: Exemple de pondération des critères de l'organisation.

2. RESULTATS DE LA MESURE :

Une fois que l'attribution des notes de 1 à 5 est faite et suivie de pondération des critères comme le montre le tableau ci-dessus on aboutira à ces deux représentations graphiques ci-dessous qui montrent les niveaux de maturité (communication et implication du personnel, délégation et gestion des compétences) et l'état de la performance (efficacité, efficience et qualité perçue).

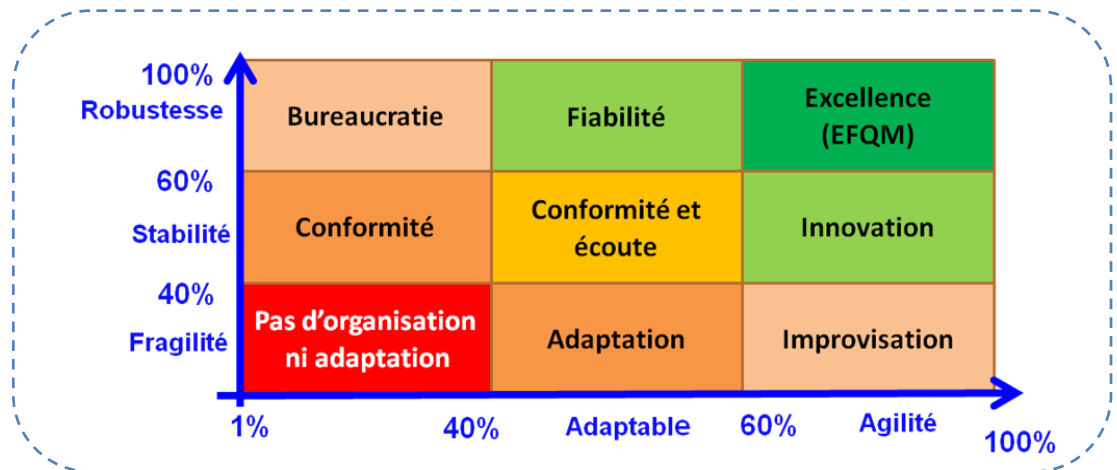


[12]: Maitrise de l'organisation.



[13]: Maitrise de la performance.

Pour les critères de l'agilité et de la robustesse le tableau ci-dessous classe l'organisme sujet de la mesure dans une situation bien déterminé par rapport aux résultats obtenus.



[13]: Agilité et robustesse de l'organisation.

II. III. CONCLUSION

La notion de mesure de l'organisation est certainement une des notions les plus laborieuses à cerner et les définitions qui sont données sont souvent multiples et parfois discutables.

La mise en place d'un système de mesure permettra d'évaluer le niveau d'organisation, qui permettra à l'entreprise de se "performer" et de se situer par rapport à ses concurrents.

Néanmoins, l'objectif porte sur la mesure de l'organisation et non sur la théorie de l'organisation qui pourrait être aussi clarifiée d'une façon exhaustive.

En effet, la mesure de l'organisation nécessite des critères fondamentaux de référence pour porter un résultat précis. Pour cela la mise en place des critères fondamentaux organisationnels, issus des principaux processus s'avère essentiel.

D'où, les perspectives de cette étude qui portent sur :

- Valider l'outil de mesure de l'organisation.
- Capitaliser les retours d'expérience pour améliorer l'outil.
- Elaborer un référentiel de bonnes pratiques pour une meilleure organisation qui pourra être le sujet d'une étude suivante .

Bibliographie

➤ Ouvrage :

- × [Henri Mintzberg, Manager, ce que font vraiment les managers d'aujourd'hui](#) , Editeur : Vuibert. Date de parution : 13/07/1998
- × [Henri Mintzberg ,Le management, voyage au centre de l'organisation](#), Editeur : Organisation. Date de parution : avril 2004.
- × [Henri Mintzberg, Structure et dynamique de l'organisation](#), Editeur : Organisation. Date de parution : 13/07/1998.
- × [Henri Mintzberg, Grandeur et décadence de la planification stratégique](#), Editeur : Dunod. Date de parution : 19/08/2004
- × [Henri Mintzberg, Pouvoir et gouvernement de l'entreprise, Editeur :](#) Organisation. Date de parution : 31/07/2004.
- × [Henri Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations](#), Editeur : Organisation. Date de parution : 02/10/2003.
- × [Yann Moulier Boutang, Le Capitalisme cognitif: La Nouvelle Grande Transformation](#), éditions Amsterdam, collection Multitudes/Idées, 2008.
- × [CMMI Product Team, Capability Maturity Model® Integration \(CMMISM\), Version Continuous Representation](#), Carnegie Mellon Software Engineering Institute, 200.

➤ Site internet:

- × [http:// Boisvert Les enjeux de la performance organisations.pdf](#)
- × http://www.cases.public.lu/fr/publications/recherche/r2sic/WP13_1.pdf
- × [http://www.primafrance.com/templates/pages/pdf/Comment évaluer la maturite.pdf](http://www.primafrance.com/templates/pages/pdf/Comment_évaluer_la_maturite.pdf)
- × [www.Afnord.fr: ISO 9001, 9004 , 17025 \(consulté le 10/12/2011 \)](http://www.Afnord.fr: ISO 9001, 9004 , 17025 (consulté le 10/12/2011))

Annexe