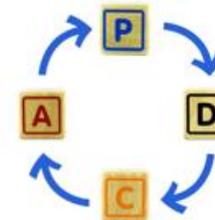


MANAGEMENT ORGANISATIONNEL

Du processus à l'amélioration continue



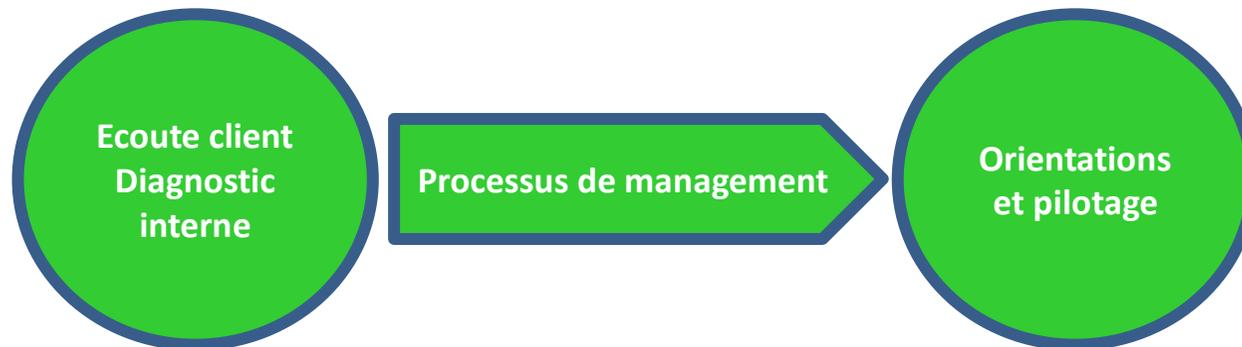
[Contact - information](#)



Le **management organisationnel** regroupe un **ensemble d'activités managériales** qui ont pour objectif de **doter l'organisme d'une organisation solide, efficace et capable** de réaliser à la fois la stratégie de l'entreprise et les enjeux opérationnels qui en découlent.

Le management organisationnel est un des processus de direction. Ces processus ont pour vocation de piloter l'organisation et de s'assurer du bon déroulement de la mission de l'organisme. Ils déterminent le [système de management](#).

- ce sont des processus qui orientent l'activité de l'organisme.
- ces processus sont à l'écoute du client (de l'utilisateur/commanditaire).
- ces processus assurent le pilotage de l'organisme.



Le management organisationnel est **un des trois processus de direction** (ou processus de management) essentiels au bon fonctionnement de l'organisme :

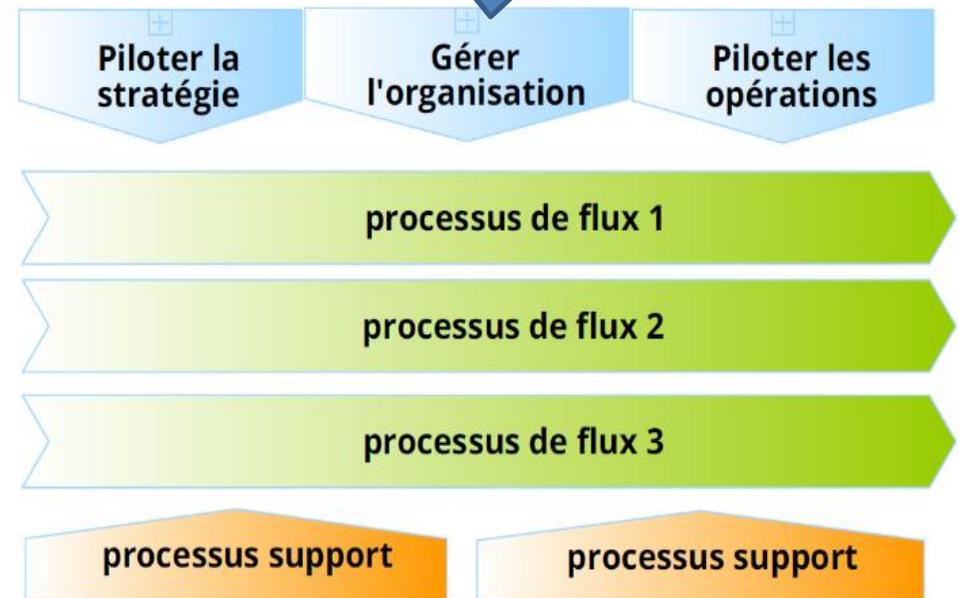
- Le management stratégique;
- **Le management organisationnel;**
- Le management opérationnel,

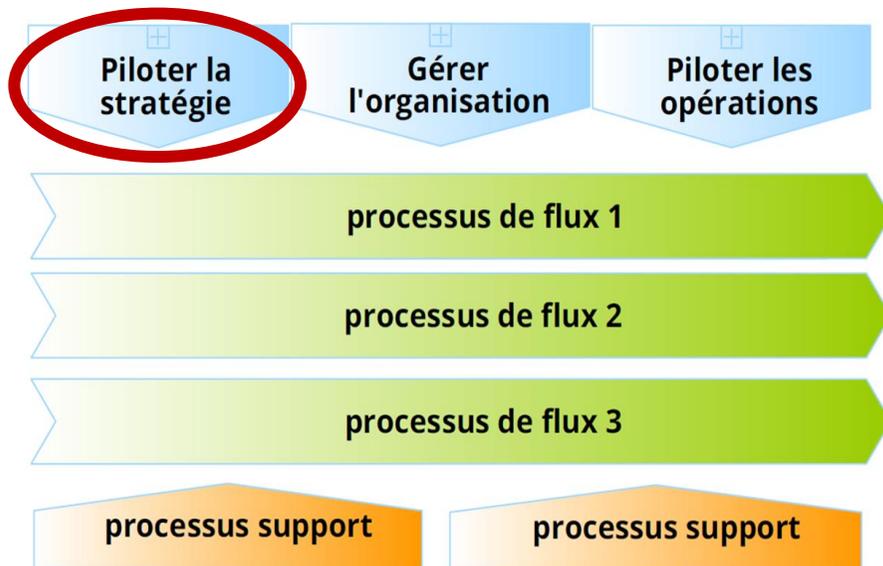
Ces trois [processus de management](#) sont essentiels pour le fonctionnement d'une entreprise.

Il est important de les formaliser et les rendre visibles pour que chacun comprenne à quel processus appartient les actes de management et quelles en sont les finalités.

Ils sont représentés dans la cartographie des processus (exemple ci-contre, en bleu).

Ces processus doivent être animés par des managers.





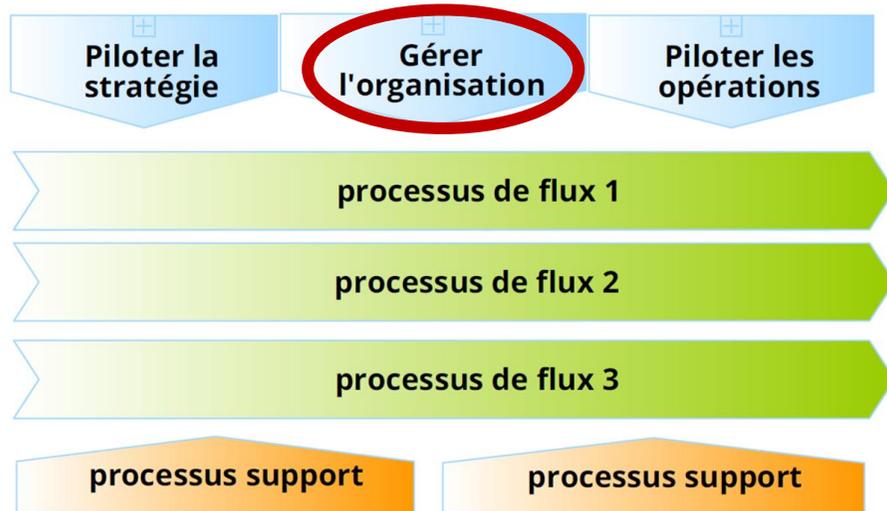
Objectifs du processus pilotage de stratégie :

- Définir les objectifs de l'entité à 3/5 ans;
- Identifier les changements nécessaires;
- Communiquer sur ces objectifs;
- Déterminer comment les atteindre;
- Conduire le changement;
- Piloter le suivi,

Management : moyenne fréquence (mois-année)

- Se déroule suivant un processus précis;
- Peut impacter le processus « Gérer l'organisation » ;
- Ce processus permet d'introduire dans l'entité une conscience du changement permanent.

Le management organisationnel se déroule autour du processus organisationnel.

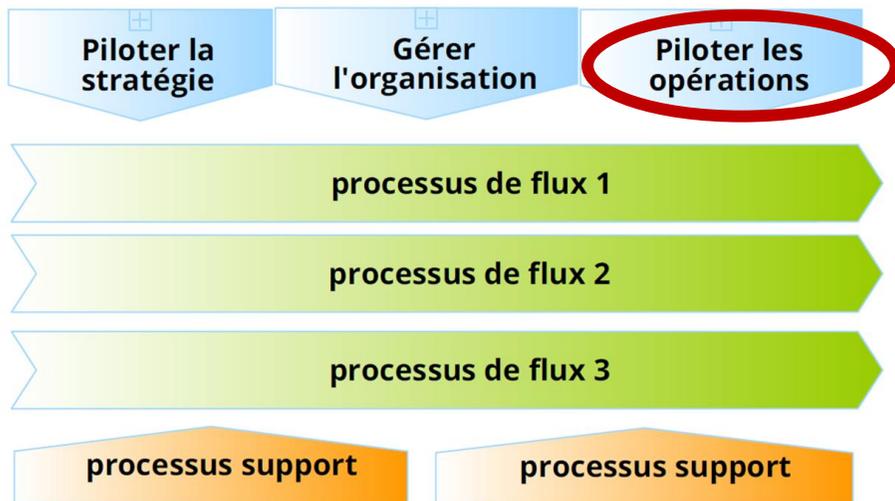


Objectifs du processus organisationnel:

- Garantir un niveau d'organisation qui permette d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels;
- Communiquer;
- Maintenir l'organisation;
- La faire évoluer;

Management : moyenne fréquence (semestre-année)

- Se déroule suivant un processus précis;
- Va déterminer le processus « piloter les opérations » ;
- Ce processus permet d'assurer la robustesse de l'organisation pour relever les défis stratégiques et opérationnels.



Objectifs du processus de management opérationnel:

Assurer la mission de l'entité au quotidien dans le respect des objectifs assignés,

Management : haute fréquence (heure/journée/semaine/mois...),

La performance va dépendre de la qualité de l'organisation processus, et du travail réalisé en amont par le management organisationnel.

Les processus de management interagissent entre eux de la façon suivante :

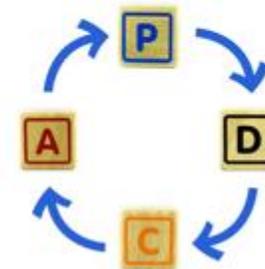
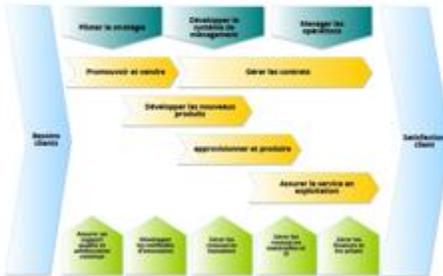
- Le pilotage stratégique détermine le management organisationnel (quel niveau d'organisation gérer);
- Ce dernier détermine comment fonctionne l'entreprise au quotidien.



Les objectifs opérationnels doivent être cohérents avec la stratégie.

Des retours d'expérience sont à mettre en place, de l'opérationnel vers l'organisationnel et le stratégique.

Les activités du management organisationnel s'articulent autour de trois étapes principales :



La formalisation de l'organisation consiste à décrire comment est structurée l'organisation. Cette formalisation comprend notamment :

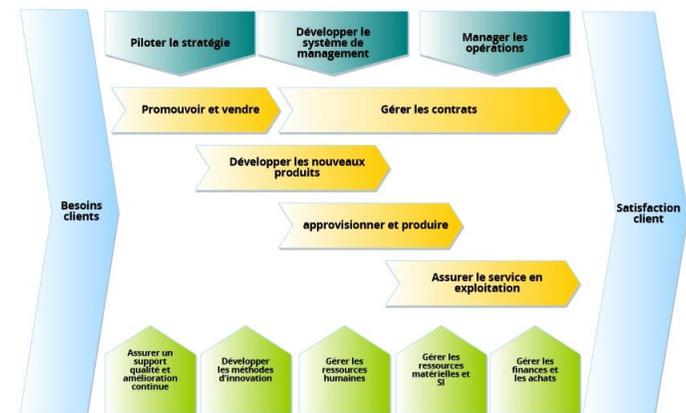
- Qui fait quoi : organigramme et fiches de postes;
- Comment les tâches et activités s'organisent : c'est le **référentiel processus et procédures**.

Ce référentiel d'organisation par processus est souvent négligé par les entreprises, alors qu'il constitue le pilier de l'efficacité :

- Formaliser ce référentiel apporte toujours un premier niveau d'amélioration de l'organisation;
- Il rend les modes opératoires répétables et plus stables;
- Le référentiel est un moyen de communication et de formation sur l'organisation;
- Il facilite les démarches d'informatisation et de dématérialisation;
- Il est aussi nécessaire pour engager certaines démarches de certification.

Le référentiel d'organisation par les processus débute avec l'identification des grandes activités de l'entreprise représentées par des macro-processus dans une [cartographie générale des processus](#).

A chaque processus est affecté un [pilote de processus](#).



Une fois l'organisation formalisée, son **fonctionnement doit être surveillé**.

L'audit est une des méthodes de surveillance de l'organisation, qui consiste à identifier les écarts entre le référentiel d'organisation et les pratiques observées sur le terrain.

Ces écarts sont ensuite traités :

- Soit en faisant évoluer les pratiques vers le référentiel;
- Soit en faisant évoluer le référentiel vers les pratiques si cela est pertinent;
- Soit par un mix des deux.

Le comportement de l'organisation se suit également par des échanges structurés entre acteurs :

- Dans les revues de processus.
- Dans les revues de direction.

Des indicateurs de suivi de la performance organisationnelle sont à mettre en place et à suivre (voir planches suivantes).



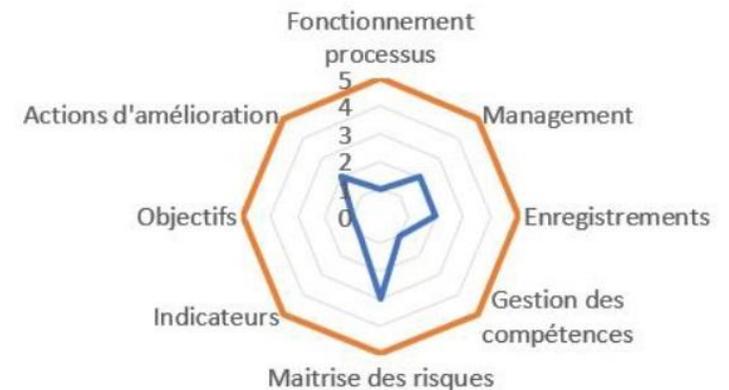
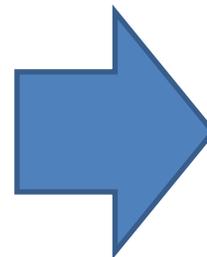
Le principal indicateur de performance organisationnelle est la [maturité de l'organisation](#).

Cet indicateur se définit à l'aide de critères nécessaires au bon fonctionnement du processus organisationnel. Chacun de ces critères est adossé à une échelle de maturité qui évalue le niveau atteint sur le critère fixé.

L'objectif organisationnel est le niveau de maturité attendu sur le critère

L'indicateur est la grille de maturité. La mesure de maturité peut se représenter sur un indicateur radar.

Niveau de maturité	1	2	3	4	5
Performance	Aléatoire	Définie	Efficace	Optimisée	Amélioration permanente
Fonctionnement processus	Le processus n'est pas défini	Le processus est défini et formalisé (documenté)	le processus est bien appliqué avec des résultats conformes aux attentes	Le processus est revu et amélioré régulièrement en optimisant les ressources	Meilleures pratiques de la concurrence, benchmarking, anticipation des attentes clients, réglementation
Management	Aucune routine de management n'anime le processus	Une ou des routines de management régulières animent le processus	Un standard pour les routines est formalisé	Les résultats des routines sont formalisés	Le fonctionnement des routines est régulièrement évalué et des améliorations formalisées
Enregistrements	Pas d'enregistrement	Existence de formulaires, dossiers structurés	Accès facile à l'information, et à l'historique par tous les acteurs du processus	Le système de production, d'échange et de classement d'information est revu et optimisé	Le système est revu et amélioré constamment
Gestion des compétences	Compétences nécessaires au processus non définies	Adéquation postes profils	Application d'un système de suivi, d'évaluation et de maintien des compétences	Développement des compétences et de maintien du savoir	Anticipation de la gestion des compétences
Maîtrise des risques	Pas d'identification des risques	Risques définis par expérience, sans méthode	Application d'une méthodologie pour l'évaluation des risques, avec mise en place d'actions	La maîtrise des risques est revue et améliorée régulièrement	Le management des risques est totalement intégré (culture, implication du personnel, anticipation)
Indicateurs	Pas d'indicateurs	Indicateurs de fonctionnement de processus définis, suivis, communiqués	Indicateurs pertinents de pilotage sur l'efficacité du processus et d'anticipation des dérives, et prise en compte de la satisfaction client.	Indicateurs revus régulièrement + Indicateurs de productivité intégrant les coûts.	Benchmark sur les indicateurs. Prise en compte de la satisfaction des parties intéressées.
Objectifs	Pas d'objectif définis	Objectif(s) défini(s) cohérent(s) avec les finalités	Objectifs atteints	Objectifs dépassés et revus régulièrement	Benchmark sur les objectifs
Actions d'amélioration	Pas d'actions d'amélioration formalisées	Actions d'amélioration formalisées par la direction	Actions d'améliorations formalisées et revues par la direction, avec évaluation de l'efficacité des actions	Politique d'amélioration continue	Amélioration continue prise en charge par les acteurs du processus



Les critères de maturité d'un référentiel d'organisation peuvent être adaptés aux spécificités de l'entreprise. Cependant, on utilise souvent les critères suivants :

- Fonctionnement en processus;
- Dynamiques de management;
- Enregistrements;
- Gestion des compétences;
- Objectifs;
- Indicateurs;
- Maitrise des risques;
- Amélioration continue.

L'échelle pour chaque critère comprend cinq niveaux, de 1 à 5.

La maturité se mesure processus par processus. Une moyenne des maturités peut être effectuée pour faire ressortir une maturité globale de l'organisme.

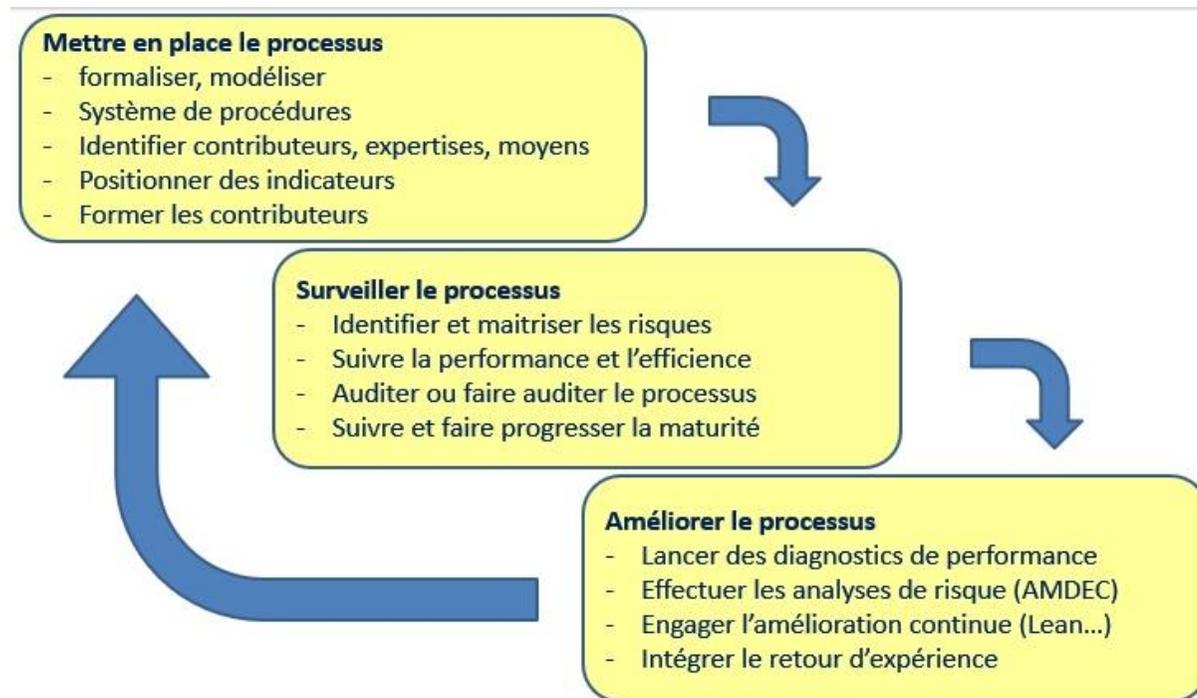
La **maturité sert de guide** pour faire évoluer l'organisme vers des **pratiques de terrain autonomes en amélioration continue**. On recherche ainsi à développer des dynamiques d'initiatives de terrain, du bas vers le haut. C'est **l'organisation auto-apprenante**.

D'autres indicateurs de la performance organisationnelle peuvent être utiles :

- Les **indicateurs d'efficience**, qui apportent une information sur le rapport entre la production d'un processus et le niveau de ressources engagées pour réaliser cette production.
- Les indicateurs d'avancement des audits, le nombre d'écarts relevés ainsi que le temps de traitement des écarts.
- La régularité de tenue des revues de processus et de direction.

Les **pilotes de processus** sont les **chevilles ouvrières** du management organisationnel. Leur rôle n'est pas opérationnel au sens du management d'un service ou d'un processus, mais de veiller à la qualité de l'organisation. Souvent, et notamment dans les entreprises de petites et moyennes tailles, le rôle de pilote se cumule à celui de manager opérationnel.

Les pilotes de processus participent à la revue de direction et animent leurs revues de processus.

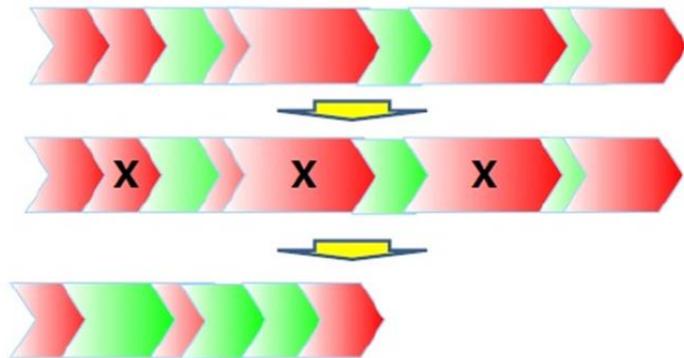


Synthèse du rôle de pilote de processus, les principales tâches

Les diagnostics de processus permettent d'améliorer l'efficacité des processus et les conditions de travail.

Ils peuvent prendre la forme :

- D'un **diagnostic de haut niveau**, réalisé à l'aide du SIPOC et du CREMS;
- D'un diagnostic approfondi de type **VSM lean (Value Stream Mapping)**;
- D'un **diagnostic organisationnel** si on s'intéresse à un périmètre regroupant plusieurs processus.



Effectuer des analyses de risques sur les processus est une bonne pratique qui rend l'organisation globalement plus robuste.

L'AMDEC processus est une méthode adaptée pour ces analyses de risques. Elle permet d'identifier et de hiérarchiser les risques autour de trois paramètres :

- La fréquence d'occurrence des risques;
- Leur gravité;
- Leur détectabilité.

Les AMDECs sont des méthodes collaboratives qui permettent de diffuser les connaissances sur un processus tout en analysant les risques. Le diagnostic AMDEC permet d'établir un plan de maîtrise des risques.



Engager et ancrer des dynamiques d'amélioration continue autour du retour d'expérience est une condition du développement et du maintien de la compétitivité de l'entreprise.

Pour créer ces dynamiques il faut pouvoir :

- Identifier en temps réel des problèmes à résoudre et relevant de l'organisationnel;
- Savoir générer des plans d'actions en intelligence collective avec les équipes;
- Mettre en oeuvre et suivre ces plans avec le PDCA;
- S'assurer de la pertinence des actions conduites.

Une méthode efficace pour engager des actions de RETEX est le [management visuel](#) de performance, qui associe les contributeurs d'un processus ou d'un service à des animations fréquentes et régulières autour d'un visuel.

L'équipe identifie facilement les irritants, décide de lancer des actions d'amélioration et s'assure de leur aboutissement.



Le **management organisationnel** est un **très fort déterminant de la compétitivité** d'une entreprise. Sa mise en œuvre est souvent oubliée dans les organismes, conduisant à des modes de fonctionnement aléatoires.

Engager une démarche de maturité pour développer les activités liées au management organisationnel est fondamental pour la pérennité de l'entreprise.

En ce sens nous proposons :

- Des [formations à la cartographie des processus](#);
- Des [formations au management des processus](#);
- Des [diagnostics organisationnels](#) pour évaluer la maturité;
- Des [accompagnements maturité](#);
- Des [accompagnements processus](#);
- Des [accompagnements et formations AMDECs](#);
- Des [accompagnements et formations au diagnostic de processus](#).

Management organisationnel : ensemble des activités managériales se déroulant autour du processus organisationnel.

Processus organisationnel : processus de management ou de direction dont l'objectif est de structurer l'organisation de l'organisme.

Performance organisationnelle : performance mesurée sur les objectifs du processus organisationnel.

Processus : ensemble de tâches organisées et en séquence, ayant un objectif déterminé, qui servent un client (interne ou externe à l'organisme) et qui déterminent une activité.

Processus de direction ou de management : processus ayant pour rôle d'assurer l'orientation, l'organisation ou le contrôle du fonctionnement opérationnel de l'organisme.

Pilote de processus : intervenant en charge de s'assurer de la bonne organisation d'un processus.

Maturité d'une organisation : détermine le niveau d'autonomie des acteurs pour assurer les tâches associées au management organisationnel.

Conseil en organisation et performance opérationnelle

Organisation par processus et optimisation de processus

Hoshin Kanri et processus de management

Analyse de risques processus et procédés AMDEC

Diagnostics organisationnels

Diagnostics de performance opérationnelle LEAN

VSM

Accompagnements 5S

Accompagnement au management visuel et obeyas

Accompagnements PIC-PDP et amélioration continue

Mise en maturité lean management

Formations (Diffusées par Competens)

Formation VSM

Formation management visuel et OBEYA

Cartographie de modélisation de processus, pilotage des processus

Fondamentaux du lean

Amélioration continue

Bilan carbone

Références

Contact



Directeur et conseil expert : **Frédéric Durdux**
Eiphedeix International
1, place Paul Verlaine, 92100 Boulogne Billancourt
Mail to : fdurdux@eiphedeix-international.fr
<https://www.eiphedeix-international.fr/>



SAS au capital de 10000 euros – RCS Nanterre 802 542 142

Organisme de formation enregistré auprès du préfet d'Ile de France, N°192 222 746 92

Membre du réseau **Cortambert, pôle consulting d'ESSEC Alumni**

Stratégie et marketing

Maitrise de la complexité et organisation

Financement, croissance externe, fusions-acquisitions

Performance industrielle

Membre du réseau **Managers en Mission**

Membre de l'Association pour la Transition Carbone (ABC)