← Retour aux solutions organisationnelles

Guides pratiques · Guide 2 de 8

Restructuration et développement organisationnel

La restructuration est une décision sur la façon dont le travail, l'autorité et la responsabilité sont répartis pour servir les objectifs d'une organisation.Ce guide commence par les services et les capacités nécessaires, puis passe aux unités, aux rôles, aux délégations de pouvoirs et aux mécanismes de coordination.L'Union arabe pour le développement des ressources humaines propose une approche pratique pour construire une conception organisationnelle qui peut fonctionner dans la pratique.

Étapes + modèles + cas pratiqueÉdition octobre 2026Ressources de connaissances gratuites
Commencer les étapes de mise en œuvre ↓Télécharger une copie PDF

Dans ce guide

Envoyer des commentaires ou demander une mise à jour de contenu

A propos de cette édition

Numéro de la version
: UHRDA-EN-G02-20261031-02

Date de révision de l'édition
: 2026-10-31

Propriétaire responsable des mises à jour
: Département de la formation

Portée de l'utilisation
: Un guide pratique et des modèles de travail pour s'adapter au contexte de l'organisation.

Cette édition vérifie la cohérence du matériel publié, de ses liens, des détails de l'édition et de son champ d'utilisation. La carte d'édition au format PDF affiche les mêmes détails, et le matériel original de la page est conservé.

1. Point de départ et produits

Bénéficiaires

- Les dirigeants exécutifs et les comités d'organisation et de développement.
- Ressources humaines, planification et directeurs de la qualité.
- Équipes de conception de modèles opérationnels et de services partagés.

Ce que vous allez produire

- Principes de conception approuvés liés aux objectifs organisationnels.
- Les options organisationnelles ont été comparées en utilisant des données claires sur le raisonnement et la charge de travail.
- Des mandats cohérents, des descriptions de travail et une matrice de décision.
- Un plan de transition qui protège la continuité du service et surveille les résultats de la conception.

Entrées à préparer

- Mandats législatifs, stratégie, services et groupes servis.
- La structure officielle, la carte opérationnelle actuelle et les délégations de pouvoir.
- Volume de la demande, temps de travail, capacités et compétences disponibles.
- Registres des responsabilités contradictoires, des escalades et des plaintes.
- Le budget, le recrutement, l'emplacement et les contraintes technologiques.

2. Méthode de travail

Commencez par le travail, puis définissez la structure

Déterminer ce que l'organisation doit accomplir et qui elle sert, puis déterminer les capacités nécessaires : élaboration de politiques, prestation de services, surveillance ou soutien. Séparer la description d'une capacité de son titulaire actuel de sorte que la conception ne devienne pas un moyen d'accommoder les individus.

Prendre des décisions en utilisant des compromis explicites

La centralisation peut améliorer la cohérence du service tout en ralentissant la réponse locale; la décentralisation peut offrir une rapidité tout en exigeant un contrôle de la qualité plus rigoureux. Comparez les options par leur capacité à fournir la stratégie, la clarté de la responsabilisation, la continuité du service, le coût total et la facilité de transition.

Le développement organisationnel comprend le comportement et les opérations

La structure est complétée par des délégations de pouvoirs, des données, des compétences, des réunions et un mécanisme de règlement des différends. Communiquer les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire, ses effets sur les employés, et où orienter les questions, et faire participer le personnel expérimenté à la mise à l'essai de la conception. Examiner les mandats, les droits et le placement du personnel auprès de spécialistes dans le cadre local.

Il s'agit d'une approche pratique proposée par l'Union, fondée sur les références figurant à la fin du guide. Adapter les étapes, les délais et les mesures à la taille, à l'autorité et aux données disponibles de l'organisation. Le guide ne constitue pas une certification de conformité ou d'accréditation par les organisations mentionnées.

3. Les étapes de mise en œuvre en détail

1 Définir le cas du changement et ses principes

Décrivez le problème organisationnel en fonction de ses effets, comme les examens en double, les multiples pouvoirs décisionnels ou la faiblesse du service régional. Liez-le aux preuves opérationnelles et identifiez ce qui ne peut pas changer en raison d'un mandat ou d'une contrainte approuvée.

Propriétaire suggéré
: Leadership et comité de développement.

Sortie requise
: Un document de cas à changer et des principes de conception.

Contrôle de progression
: Chaque principe est lié à un problème ou à un objectif qui peut être expliqué.

2 Documenter la répartition actuelle des travaux

Recueillir les mandats des unités et les tâches réelles, puis les comparer avec un échantillon de transactions et de décisions. Pour chaque activité, consigner qui l'exécute, qui approuve son résultat et qui fournit ses données. Identifier le travail sans propriétaire et le travail dupliqué par deux unités. Examiner les réunions, les comités et les itinéraires d'escalade : un goulot d'étranglement peut découler d'une décision qui n'a pas été déléguée même lorsque la structure officielle est claire.

Propriétaire suggéré
: Équipe de conception de l'organisation et propriétaires de processus.

Sortie requise
: Une carte de travail et une matrice des chevauchements et des lacunes.

Contrôle de progression
: La carte montre la pratique réelle et les exceptions ainsi que les documents.

3 Estimation de la demande et des capacités

Calculez les heures de travail demandées et comparez-les aux heures de travail productives disponibles après avoir pris d'autres fonctions, une formation et des congés. Présentez des scénarios normaux et des périodes de pointe, et faites la distinction entre une pénurie de personnel et un manque de compétences ou de pouvoir décisionnel.

Propriétaire suggéré
: Planification, ressources humaines et opérations.

Sortie requise
: Une analyse de la charge de travail et des lacunes en matière de capacités avec ses hypothèses.

Contrôle de progression
: Chaque estimation est liée à une source, à une date et à une portée, avec l'incertitude indiquée.

4 Élaborer des options de modèle d'exploitation

Concevoir deux ou trois options, comme une structure fonctionnelle améliorée, des équipes axées sur les services ou des services partagés pour des activités récurrentes. Pour chaque option, préciser où le travail est fait, ce qui reste local, comment les données circulent et qui détient le résultat final. Expliquer les dépendances technologiques et les compétences et les coûts de transition.

Propriétaire suggéré
: Équipe de conception avec participation interne des utilisateurs du service.

Sortie requise
: Des mémoires d'option et une comparaison par rapport à plusieurs critères.

Contrôle de progression
: La comparaison porte sur la continuité des services et les difficultés de transition, ainsi que sur les coûts salariaux.

5 Définir les unités, les décisions et les rôles

Traduire l'option sélectionnée en mandats d'unité et les frontières claires entre eux. Pour chaque rôle, indiquer son but, les extrants, les décisions, les autorités, les interactions et les compétences requises. Créer une matrice de décision qui distingue la personne qui effectue le travail, l'approuveur final, les personnes consultées et les personnes informées. Assigner un approuveur final à chaque décision à moins que les règlements n'exigent une autre exigence et documenter toute exception.

Propriétaire suggéré
: Conception de l'organisation, ressources humaines et fonctions spécialisées pertinentes.

Sortie requise
: Une structure organisationnelle, des mandats, des descriptions d'emploi et une matrice de délégation.

Contrôle de progression
: Aucun service n'a de propriétaire et aucune autorité n'a de personne responsable.

6 Essai du modèle avant homologation finale

Simulez les cas courants et exceptionnels : une demande urgente, un gestionnaire absent, une plainte impliquant deux ministères ou une panne de système. Demandez aux participants d'expliquer qui décide, d'où vient l'information et comment fonctionne l'escalade dans chaque cas. Vérifiez la séparation des tâches conflictuelles et la capacité du personnel à remplir leurs rôles.

Propriétaire suggéré
: Équipe de conception et représentants des opérations et de la surveillance.

Sortie requise
: Un registre d'essai et de réglage, et une approbation conditionnelle.

Contrôle de progression
: Des scénarios réalistes peuvent être résolus sans lacunes ni conflits dans la prise de décisions.

7 Gérer la transition et le placement du personnel

Diviser la transition en vagues, en précisant les services, les personnes, les données et les autorités à transférer dans chacun d'eux. Établir les conditions de préparation couvrant les responsabilités approuvées, le personnel formé, les systèmes mis à jour et le soutien opérationnel. Coordonner le placement du personnel et les actions individuelles du personnel avec les autorités compétentes, et fournir une occasion de questions et de griefs en vertu des règles applicables.

Propriétaire suggéré
: Gestionnaire de la transition, ressources humaines et technologie de l'information.

Sortie requise
: Un plan de transition et un registre de transfert et de préparation.

Contrôle de progression
: Une responsabilité existante n'est pas retirée avant que le nouveau propriétaire soit prêt.

8 Examiner les résultats après la mise en œuvre

Surveiller le temps de décision, répéter les renvois, la qualité du service et la capacité des unités à s'acquitter de leurs fonctions. Discuter des constatations avec les employés et les utilisateurs de services, et distinguer les effets de la structure des changements de la demande ou des systèmes.

Propriétaire suggéré
: Comité de développement et propriétaires de services.

Sortie requise
: Un examen post-mise en oeuvre et des mesures correctives approuvées.

Contrôle de progression
: La conception est évaluée en fonction de ce qu'elle réalise dans le cadre de ses activités, plutôt que de la date à laquelle la décision a été rendue.

Guide et modèles de travail: https://uhrda.net/organizations/guides/organization-design/

4. Modèles prêts à utiliser

Commencez par la ligne d'illustration, puis remplissez une copie de la ligne vide en utilisant les informations de votre organisation. Chaque modèle peut être téléchargé dans un format compatible avec un tableur ou imprimé dans le guide.

Matrice de décision et de responsabilité

Pour les décisions critiques et récurrentes, l'exemple est illustratif et doit être vérifié par rapport aux délégations de pouvoir approuvées.

Décision	Responsable de l'exécution	Agrément final	Consulté	Informé
Changer un flux de travail de service interne	Propriétaire du processus	Directeur des opérations	Contrôle et informatique	Équipes de services

Comparaison des options organisationnelles

Définir les notes et les poids avant utilisation; l'exemple présente une évaluation hypothétique et n'exprime pas de préférence générale.

Option	Bénéfice escompté	Risques liés à la transition	Dépendance	Preuves à l'appui de la sélection
Centre de services partagés	Normaliser les procédures récurrentes	Demander l'arriéré au lancement	Données normalisées et accord de service	Simulation de la demande et de la capacité, et mesure du temps de réponse

5. Exemple hypothétique : uniformisation d'un service interne dans une autorité multidirectionnelle

Une autorité hypothétique comprenant cinq succursales reçoit des demandes de soutien administratif.Les demandes transmises entre trois unités sans propriétaire final, et 36 des 120 cas ont dû être renvoyés de nouveau parce que la responsabilité n'était pas claire.

- Le service a été cartographié et ses décisions ont été définies avant de modifier les lignes hiérarchiques des employés.
- Un modèle normalisé d'admission des demandes a été choisi, tandis que la prestation des services spécialisés est demeurée dans les directions générales.
- Un propriétaire de services a été nommé, des règles d'escalade ont été établies et des cas d'absence de personnel et de demandes urgentes ont été testés.

Interprétation du résultat

Dans un cycle d'essai hypothétique plus tard comparable, 12 cas sur 120 ont dû être renvoyés à nouveau : 10 % contre 30 %. La qualité de la fermeture et la charge de travail des succursales sont examinés avant le déploiement; les chiffres sont éducatifs, et non une promesse de résultats.

Tirer les leçons de l'affaire

L'amélioration peut découler de dispositions claires en matière de propriété et de transfert sans fusion d'unités de façon exhaustive ou en supposant que les employés seront licenciés.

6. Mesures et suivi

Accepter la définition, la source des données, le niveau de référence, la cible et le propriétaire de la mesure avant de mesurer. Les cibles sont approuvées au sein de l'organisation.

Mesure	Calcul	Source des données	Fréquence de révision
Couverture de la propriété des processus	Nombre de processus critiques avec un propriétaire approuvé et une autorité documentée ÷ total de processus critiques identifiés × 100.	Registres des procédures et des délégations.	Pendant le design, puis tous les trois mois.
Taux de renvoi organisationnel	Demandes uniques redirigées parce que la responsabilité n'était pas claire ÷ toutes les demandes dans le lot mesuré × 100.	Demander un registre avec des codes de raison de référence.	Mensuel.
Délai de prise de décisions	Durée médiane entre l'achèvement d'un dossier de décision et l'approbation documentée; rapporter séparément la durée de la première présentation pour révéler les dossiers incomplets.	Registre d'agrément, y compris le type de décision.	Mensuel pour chaque catégorie de décision.
Préparation aux vagues de transition	Exigences de préparation acceptées avec preuve ÷ toutes les exigences approuvées pour la vague × 100; les exigences critiques demeurent obligatoires même si le pourcentage global est élevé.	Liste de contrôle de l'état de préparation et dossiers d'acceptation du nouveau propriétaire.	Semaine durant la transition.

7. Plan indicatif de mise en œuvre

Les périodes suivantes sont des étapes de planification réglables, pas des délais de mise en œuvre garantis.

Période	Décision	Produit
Phase de diagnostic: une suggestion de trois à quatre semaines	Analyser le travail et la capacité et confirmer les principes de conception.	Un cas de changement et une carte des capacités et des lacunes.
Phase de conception: une suggestion de quatre à six semaines	Comparer les options, définir les mandats et tester les décisions.	Un ensemble de conception prêt à l'approbation.
Phase de transition: une proposition de huit à douze semaines	Mettre en oeuvre les vagues et examiner le rendement; les durées varient selon l'échelle et les approbations requises.	Opérations stables, responsabilités en vigueur et examen des répercussions.

8. Les pièges communs et comment les éviter

Concevoir la structure autour des individus actuels.

Définir d'abord le travail et les capacités, puis aborder le placement du personnel en utilisant les critères publiés.

En supposant que la réduction des couches de gestion est une fin en soi.

Tester ses effets sur la qualité de la surveillance, la vitesse de décision et le risque.

Transfert de fonctions sans ressources ni autorité.

Exiger un ensemble complet de capacités et de délégation avant de passer.

Ignorer les préoccupations des employés et la propagation des rumeurs.

Établir des communications régulières qui clarifient les décisions et les questions confirmées qui sont encore à l'étude.

Mesure du succès de la restructuration par le nombre d'unités supprimées.

Relier le succès à des responsabilités claires, à un meilleur service et à des opérations durables.

9. Liste de contrôle avant approbation

- □ Les principes de conception ont été approuvés avant de choisir une option.
- □ La charge de travail et la capacité sont documentées avec des hypothèses claires.
- □ Les options ont été comparées à l'aide de critères publiés.
- □ Les pouvoirs et les mandats sont cohérents.
- □ La conception a passé des scénarios d'exploitation réalistes.
- □ Le plan de transition protège les fichiers ouverts et les services en cours.

Utilisez cette liste de contrôle à la réunion d'examen finale. Consigner les observations, le nom du décideur, la date d'approbation et la version du document.

10. Pour en savoir plus

Documents pratiques originaux préparés au nom de l'Union arabe pour le développement des ressources humaines. Les références suivantes appuient les concepts et la lecture ultérieure; les modèles et exemples ont été élaborés pour ce document. La date de révision indiquée dans le document original est le 16 octobre 2026. Les détails de l'édition actuelle apparaissent dans la fiche d'édition.

1. GOV.UK — Principes de conception: résumé

   Une référence pour le rôle des principes de conception, de la responsabilité et de la participation des employés à l'organisation de services partagés. L'approche et les modèles dans ce guide sont des propositions pratiques plutôt qu'un transfert des exigences du gouvernement britannique.

   https://www.gov.uk/government/publications/a-shared-services-strategy-for-government/design-principles-summary
2. OPM — Planification d'une approche stratégique

   Une référence pour lier la planification des effectifs à la mission, les lacunes en matière de compétences et l'évaluation de la structure organisationnelle, tout en tenant compte des différences dans le contexte organisationnel local.

   https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/planning-a-strategic-approach/

Transformer le guide en plan d'action

Évaluer votre point de départ, puis préparer un plan de mise en oeuvre qui peut être imprimé et examiné.

Évaluer les besoins de votre organisationConstruire un plan de 90 jours
Gardez le matériel et partagez les connaissancesEnable JavaScript to submit a download request. Reading and printing from the browser menu remain available.

Votre copie PDF gratuite

Vous pouvez lire et imprimer le guide et télécharger le PDF directement sans entrer d'adresse électronique. Pour demander une copie de courriel, utilisez le formulaire facultatif ci-dessous. Avec votre consentement, votre courriel, votre organisation, le cas échéant, le nom du guide et la date de la demande sont enregistrés.