



i n W o r k | TRAINING  
*Smart Business*

TRADUCTION NON OFFICIELLE FAITES PAR SPP GLOBAL, À USAGE INTERNE UNIQUEMENT

# Diagnostic organisationnel SPP GLOBAL



# INTRODUCTION

Le présent Diagnostic a été réalisé à partir d'une approche organisationnelle de manière intégrale, en identifiant les axes d'amélioration et les forces afin de pouvoir concevoir et mettre en œuvre des stratégies de solution et d'amélioration présentées dans notre proposition pour la Phase 2 du projet.

- ✓ Climat organisationnel : On identifie quelles sont les perceptions et attitudes du personnel.
- ✓ Évaluation 360 : Le directeur et les cadres moyens ont fait l'objet de cette évaluation pour identifier quelles sont les perceptions de l'équipe de travail envers chacun de ces collègues avec lesquels ils collaborent quotidiennement, en évaluant certains paramètres qui affectent la bonne performance des activités de l'entreprise.
- ✓ Diagnostic organisationnel : Des entretiens ont été menés avec les responsables des pôles pour connaître et évaluer le climat à partir de leur perception personnelle, de leur prise de décision, de leur leadership et de leur communication.





## Objectif Diagnostic organisationnel

Décrire la situation actuelle de l'entreprise, à partir d'une approche organisationnelle en identifiant les points à améliorer et les points forts tout au long de la chaîne de valeur pour une commercialisation efficace des services et/ou des produits en fonction des exigences de l'organisation et du client. Afin de pouvoir concevoir et mettre en œuvre des stratégies de solution et d'amélioration.





# CONTEXTE DE L'ORGANISATION

SPP Global est une entreprise hybride entre le social et le conventionnel du secteur du commerce équitable avec une portée internationale et un fort potentiel de croissance et de développement.

Sa structure organisationnelle est basée sur ses Organes Dirigeants composés des petits producteurs élus par l'Assemblée Générale (organe de gouvernance suprême).

C'est les Organes Dirigeants qui établissent les directives et les stratégies à suivre par l'équipe opérationnelle dirigée par le Directeur Exécutif et les cadres moyens, soit les directeurs des différents pôles opérationnels.

4

SPP est un projet visionnaire et démocratique qui a progressé malgré les contraintes économiques et le nombre réduit de personnes au sein de son équipe opérationnelle.





# CONTEXTE DE L'ORGANISATION

Actuellement, SPP est dans une période de croissance, ce qui implique de nouveaux défis et la nécessité d'une restructuration organisationnelle de l'équipe opérationnelle pour avoir la capacité de faire face au changement, répondre aux attentes et aux exigences de l'environnement.

SPP dispose de l'infrastructure opérationnelle que ses ressources financières lui ont permis d'avoir, sans la possibilité d'investir dans les besoins liés à la croissance actuelle et future.

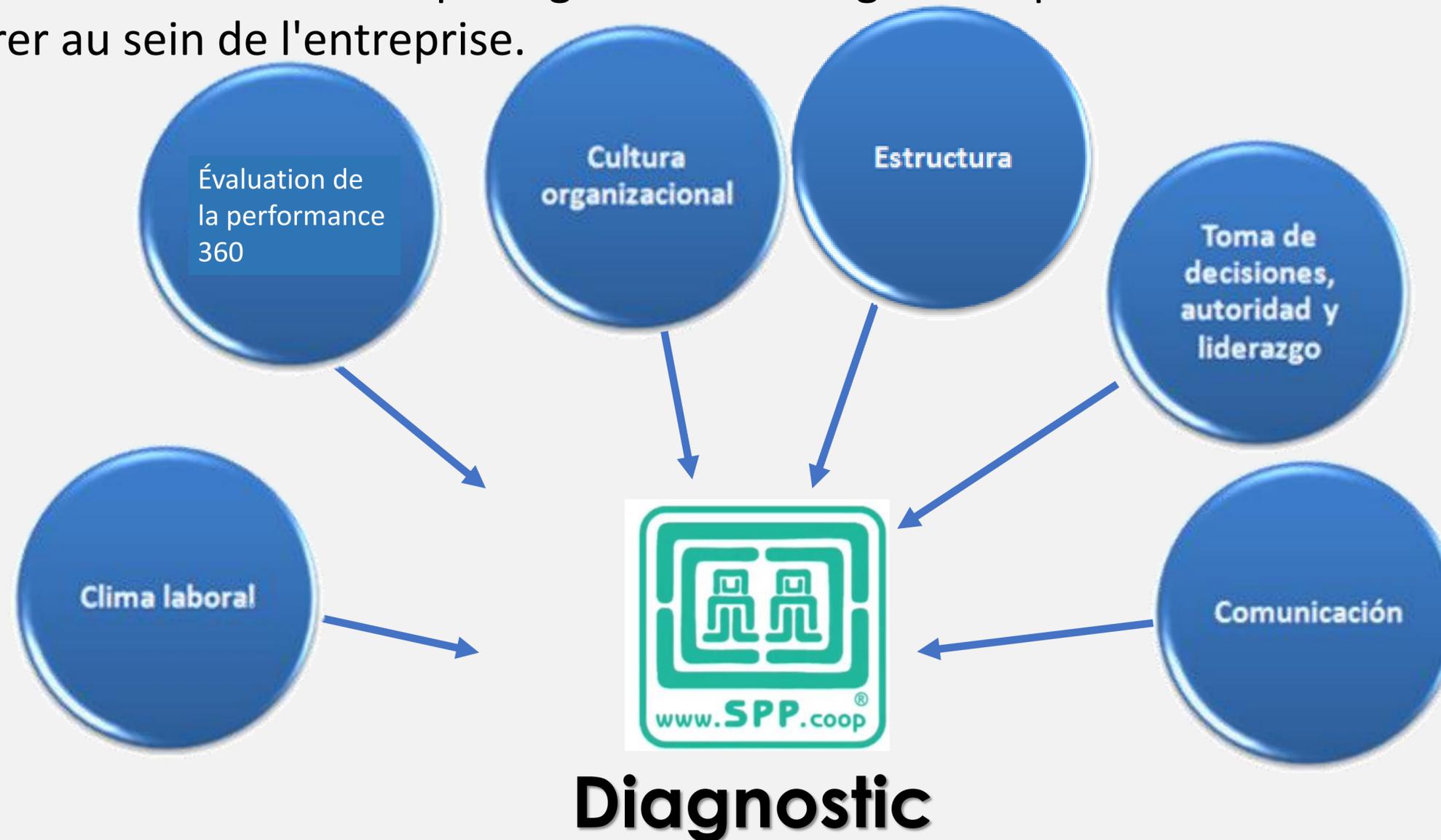
L'EO est diverse : elle est composée de gens d'au moins 3 générations et aux cultures différentes, ce qui ouvre un espace d'opportunité pour établir un système de travail fluide avec des cadres moyens qui garantissent la réalisation des stratégies et des nouveaux projets de SPP Global.





# Méthodologie

1. Pour réaliser cette étude, des informations et des données ont été compilées auprès des pôles de l'organisation, afin d'avoir une vue d'ensemble plus complète.
2. Des questionnaires ont été utilisés et un certain nombre d'entretiens ont été menés avec le personnel clef.
3. L'information a été étudiée pour générer un diagnostic qui met en évidence les points à améliorer au sein de l'entreprise.





## Climat organisationnel (voir annexe Rapport sur le climat organisationnel )°

L'étude du climat de travail vise à déterminer quelles sont les perceptions et attitudes du personnel, afin de pouvoir concevoir et mettre en œuvre des stratégies appropriées qui facilitent un climat de travail plus sain.



# CONCENTRÉ GÉNÉRAL:



■ Totalmente de acuerdo   
 ■ De acuerdo   
 ■ Neutral   
 ■ Desacuerdo   
 ■ Totalmente desacuerdo

ESTRUCTURA EN LA ORGANIZACIÓN



AMBIENTE LABORAL



ERGONOMÍA



MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO



TRABAJO EN EQUIPO



LIDERAZGO



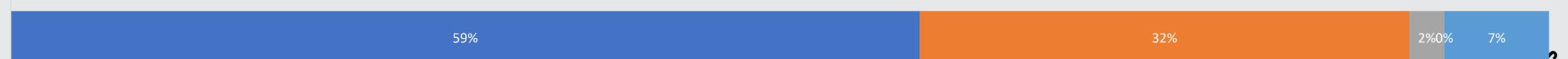
RECONOCIMIENTO



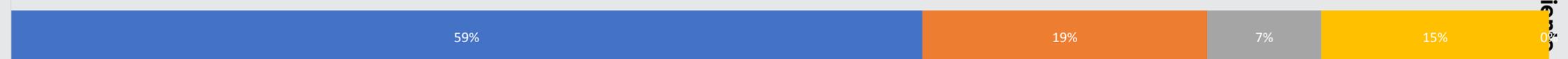
REMUNERACIÓN



FUTURO EN LA ORGANIZACIÓN



COMUNICACIÓN



- Les résultats obtenus à la fois via l'enquête et les entretiens sont généralement bons ou acceptables, bien qu'il existe des aspects qui peuvent être améliorés en travaillant avec une approche de productivité et d'amélioration continue, en mettant en œuvre les recommandations citées dans le présent diagnostic.
- En tant que forces et faiblesses rencontrées dans le climat organisationnel, nous identifions les suivantes :

## FORCES

- ✓ Avenir et potentiel de l'organisation
- ✓ Direction Exécutive avec expérience et vision pour réaliser l'objectif de SPP Global, les stratégies et les lignes directrices des Organes Dirigeants.
- ✓ Environnement de travail
- ✓ Structure démocratique de l'organisation
- ✓ Promotion du travail horizontal
- ✓ Des espaces de travail ouverts qui encouragent la participation et des propositions d'amélioration.

## FAIBLESSES

- ✓ Charge excessive de fonctions
- ✓ Rémunération en dessous du marché
- ✓ Quelques membres de l'EO sous-qualifiés
- ✓ Absence d'identification suffisante de certains membres de l'EO envers l'organisation
- ✓ Un niveau élevé de frustration quant au nombre d'activités et aux délais de complétion des tâches.
- ✓ Rotation élevée du personnel et période d'accompagnement et d'induction insuffisante.

# Climat organisationnel

- **Actuellement, le climat organisationnel est cordial ; bien que, parfois, il soit tendu et avec beaucoup de stress dû aux exigences et aux charges du travail .**
- **Un autre facteur qui influence le climat organisationnel est la rotation élevée du personnel, et parfois l'absence de celui-ci, liée à la période de recrutement à partir de la sortie d'un employé, ce qui affecte le déroulement des activités du département, l'environnement en tout, la performance, l'efficacité et les relations internes-externes.**
- **Malgré les conditions et les charges de travail actuelles, un environnement de travail acceptable a été créé, mais l'obtention des ressources manquantes et l'amélioration des systèmes de travail sont nécessaires pour faire face aux défis actuels.**
- **Il est nécessaire de travailler avec tous les collaborateurs une méthodologie plus appropriée qui leur permette de se concentrer et de réaliser efficacement les objectifs et les buts fixés par SPP Global et les Organes dirigeants, dans le but de réduire le niveau élevé de pression et de charge de travail, et pour améliorer l'identification et le sens d'appropriation envers l'organisation.**



## ÉVALUATION 360° ( Voir annexe Rapport général Évaluation 360 ° )

L'étude d'évaluation 360 a pour objectif de déterminer quelles sont les perceptions des membres de l'équipe de travail, envers chacun des collègues avec lesquels ils collaborent quotidiennement, en évaluant certains paramètres qui influent sur le bon déroulement des activités de l'entreprise, afin de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies appropriées qui facilitent le développement d'un travail efficace dans chaque pôle.

Les points forts de l'équipe de coordinateurs sont :

- Planification et organisation
- Leadership
- Communication
- Prise d'initiative
- Compétences personnelles





➤ **La culture organisationnelle qui existe actuellement chez SPP Global est très axée sur la réponse aux attentes du conseil d'administration et du marché, qui sont élevées et exigeantes, ce qui génère :**

- ✓ Une opération dépassée
- ✓ Rotation élevée du personnel
- ✓ De longues courbes d'apprentissage et d'accompagnement pour que le nouveau personnel comprenne les processus et la dynamique hybrides de SPP Global.
- ✓ Des niveaux élevés de frustration, des performances professionnelles moyennes, une lenteur dans le suivi des accords et des priorités, des charges de travail supplémentaires dues à la rotation du personnel, du personnel ayant des compétences inférieures à celles souhaitées.
- ✓ Problèmes d'attitude, de disposition et de communication à l'heure de résoudre les problèmes.
- ✓ Formations non efficaces quant aux activités de chaque pôle
- ✓ Un sentiment permanent d'urgence



# Culture d'organisation

- La restructuration constante des postes et de l'organigramme, dus à la recherche de solutions pour trouver un équilibre entre opérativité, charges de travail et conditions de travail.
- Des nouvelles tâches émergent et il n'est parfois pas clair quel pôle s'en occupera ou l'interdépendance entre les pôles par rapport à celle-ci.
- Les relations au sein de l'EO sont marquées par une forte perception de débordement et d'incertitude quant au niveau d'accomplissement des activités.
- L'accompagnement permanent des directeurs pour la compréhension du contexte et de la nature de SPP Global empêche une formation de cadres moyens autonomes et capables d'opérer et d'améliorer leurs pôles sans interventions majeures de la DE.
- Malgré la promotion du travail horizontal et le fait que dans les espaces de coordination avec les cadres moyens la participation, la résolution des doutes et la mise en place d'accords soient encouragés, il y a encore des problèmes pour le bon fonctionnement de ce système de travail.

➤ **L'organisation est en croissance constante en raison de l'évolution des projets et des exigences, ce qui génère des nombreux changements et des défis pour l'organisation.**

➤ **Cette croissance n'a pas été accompagnée d'une structure organisationnelle adéquate en raison des éléments suivants :**

- ✓ Manque de ressources suffisantes pour un personnel suffisant et mieux qualifié
- ✓ Manque de personnel pour des pôles clés
- ✓ Le profil idéal pour pourvoir certains postes n'est couvert à 100%
- ✓ Changements structurels résultant de la rotation du personnel

➤ **Les cadres moyens, bien qu'ils sont affectés à des fonctions stratégiques, se concentrent davantage sur la résolution et la gestion des problèmes opérationnels.**

➤ **La coordination de l'administration et de l'opération est concentrée dans un même poste, ce qui n'est pas sain pour l'organisation. Sa division rapide est suggérée (ce processus est déjà en cours de reprise, apparemment).**



# Structure

- **Le fait que la Direction exécutive accompagne en permanence les cadres moyens - dû à la courbe d'apprentissage du personnel causée par la rotation élevée - génère :**
  - ✓ Blocages.
  - ✓ Les gens ne prennent pas de risques, ne prennent pas de responsabilités et ne prennent pas de décisions.
  - ✓ Les gens sont dans leur zone de confort
  - ✓ Erreurs et retards dans la réponse aux clients
  
- **Bien qu'il existe des manuels et des procédures au sein de l'organisation, la plupart des employés ne les mettent pas en pratique, ce qui se traduit par les éléments suivants :**
  - ✓ Perte de temps à répéter les instructions et les méthodes de travail.
  - ✓ Qualité moyenne des travaux livrés
  - ✓ Absence de paramètres de mesure de la performance des processus et du personnel.
  - ✓ Manque de volonté de la part de certains membres de l'équipe pour résoudre ce type de problèmes.



➤ **Plusieurs facteurs interviennent dans la forte rotation du personnel, notamment :**

- ✓ Exigences élevées et pressions exercées par les Organes Dirigeants et la Direction exécutive pour répondre à la portée internationale de l'organisation.
- ✓ Le niveau de compétitivité de SPP dans le secteur du commerce équitable est très significatif malgré le fait qu'il fonctionne avec un minimum de personnel (qui parfois ne répond pas aux compétences souhaitables ) et le manque de sécurité dans sa durabilité.
- ✓ Conditions de travail acceptables a minima et peu attrayantes.
- ✓ Manque d'identification des employés avec l'organisation.
- ✓ Absence d'un processus adéquat d'induction, de formation et de mentorat des nouveaux recrutés en raison de la nécessité de résoudre immédiatement des problèmes dès leur prise de poste.
- ✓ Difficulté du nouveau personnel à comprendre la dynamique et les structures de SPP Global.
- ✓ Personnel sous-qualifié pour occuper les positions clés des cadres moyens par manque de moyens financiers.



# **Prise de décision, autorité et leadership**

**Actuellement, la structure ne correspond pas aux besoins actuels de l'organisation : les axes d'amélioration suivants sont identifiés pour renforcer la prise de décision :**

- ✓ *Diminution de la rotation du personnel, en particulier concernant les cadres moyens pour renforcer leur leadership en tant que personnes clés.*
- ✓ Améliorer la capacité de prise de décision décentralisée.
- ✓ Éviter les goulots d'étranglement dans la prise de décision. Favoriser des cadres moyens plus autonomes et capables de résoudre les problèmes de manière plus efficace et efficiente.
- ✓ Engagement et identification des employés envers la vision et les stratégies de SPP GLOBAL
- ✓ Meilleure adaptation aux processus de changement et de restructuration de l'organigramme.
- ✓ Mise en place de systèmes de travail horizontaux, volonté de collaboration entre les pôles pour générer des propositions et des améliorations (consolider un changement dans la culture du travail)





- **Le personnel a les outils et les moyens nécessaires pour transmettre les informations, mais dans la pratique, il existe des attitudes qui entravent la communication.**
  
- **La communication est un axe à améliorer au sein de l'entreprise car les problèmes suivants se posent actuellement :**
  - ✓ Malentendus.
  - ✓ Difficultés à signaler les retards et à assurer le suivi
  - ✓ Attitude défavorable à la coordination avec les autres pôles opérationnels
  - ✓ Problèmes de coordination
  - ✓ Plaintes constantes concernant la charge de travail
  - ✓ Tâches accomplies en retard et de qualité moyenne ou médiocre
  
- **La communication doit être améliorée à tous les niveaux, à la fois verticalement et horizontalement, et être adaptée aux besoins de l'organisation, du marché, des utilisateurs et de la technologie.**



# ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE 360





## OBJECTIF

L'étude d'évaluation 360 a pour objectif de déterminer quelles sont les perceptions des membres de l'équipe de travail, envers chacun des collègues avec lesquels ils collaborent quotidiennement, en évaluant certains paramètres qui influent sur le bon déroulement des activités de l'entreprise, afin de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies appropriées qui facilitent le développement d'un travail efficace dans chaque pôle.





## ASPECTS À ÉVALUER

- ✓ **Stratégies d'entreprise** : Indique la connaissance que la personne a de la façon dont l'entreprise est gérée et comment cette gestion se rapporte à son travail.
- ✓ **Clients** : Décrit à quel point le travail de la personne est axé sur la satisfaction de ses clients, qu'ils soient internes ou externes.
- ✓ **Résultats**: Mesure la qualité du travail effectué et la concentration de la personne sur la réalisation de ses objectifs.
- ✓ **Le leadership** : Englobe un certain nombre de caractéristiques et de qualités qu'une personne doit avoir pour pouvoir jouer un rôle de leader dans l'entreprise, conduisant les gens à une meilleure performance de leur travail.
- ✓ **Communication** : Implique la clarté avec laquelle la personne transmet des informations et des messages, ainsi que les facilités qu'elle donne au personnel pour communiquer avec elle.
- ✓ **Initiative** : Mesure dans quelle mesure la personne est disposée à adopter de nouvelles idées, ainsi que sa capacité à les générer.
- ✓ **Planification et organisation** : Indique à quel point la personne est capable de planifier et de gérer le travail qui lui est donné.
- ✓ **Prise de décision** : Implique la capacité de la personne à prendre des décisions qui sont appropriées et qui fonctionnent en faveur de ses tâches déjà établies.
- ✓ **Compétences personnelles**: Mesure les caractéristiques individuelles du personnel au sein de son espace de travail.

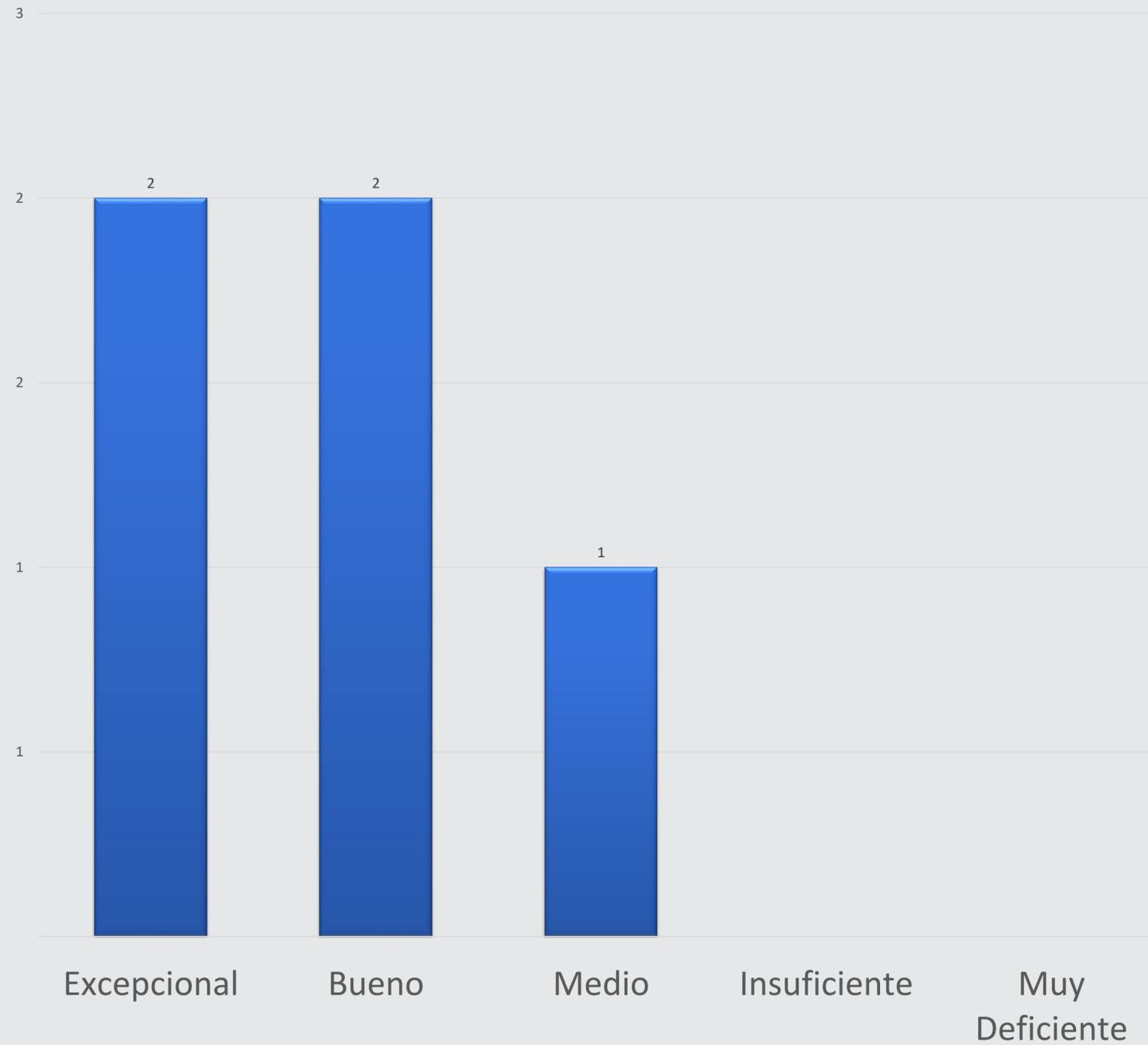




# ÉVALUATION DU TRAVAIL EFFECTUÉ PAR JEROEN JOSEF AGNES



Dans l'ensemble, comment évalueriez-vous le travail accompli par JEROEN JOSEF AGNES PRUIJN ?

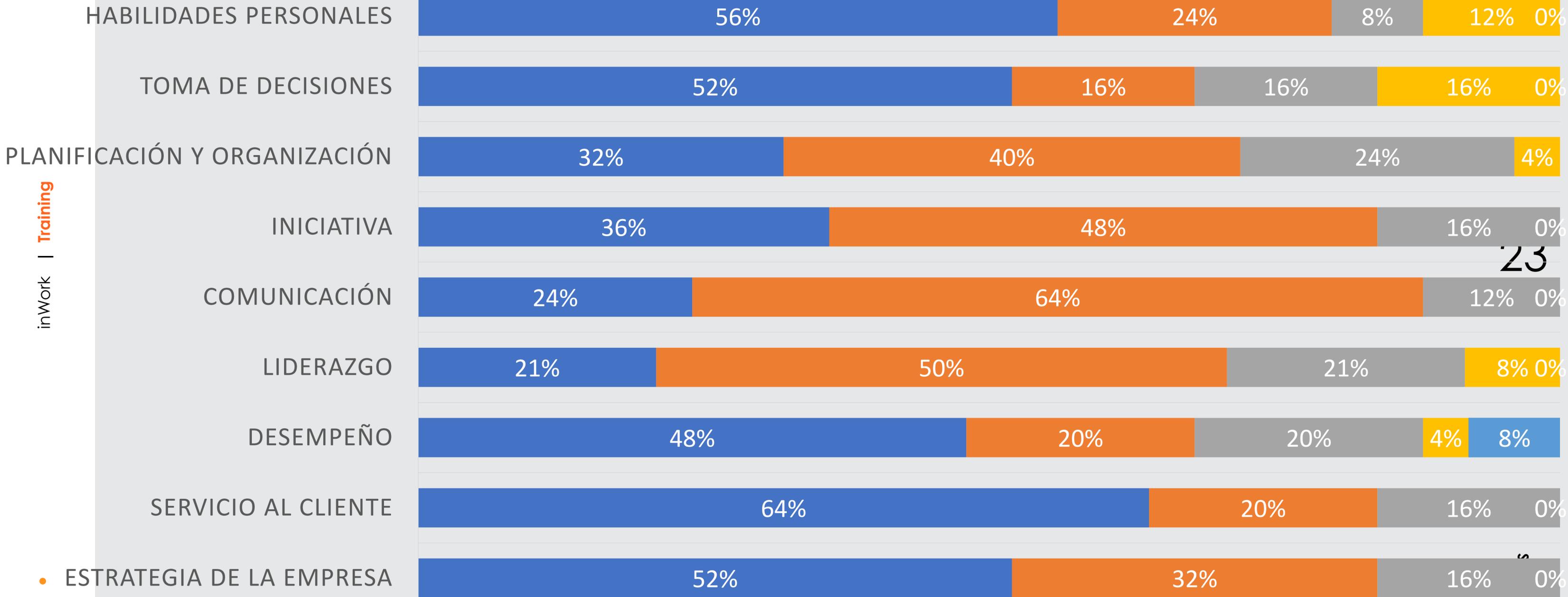




# ÉVALUATION DU TRAVAIL EFFECTUÉ PAR JEROEN JOSEF AGNES PRUIJN



■ Totalmente de acuerdo   ■ De acuerdo   ■ Neutral   ■ Desacuerdo   ■ Totalmente desacuerdo



inWork | Training



23

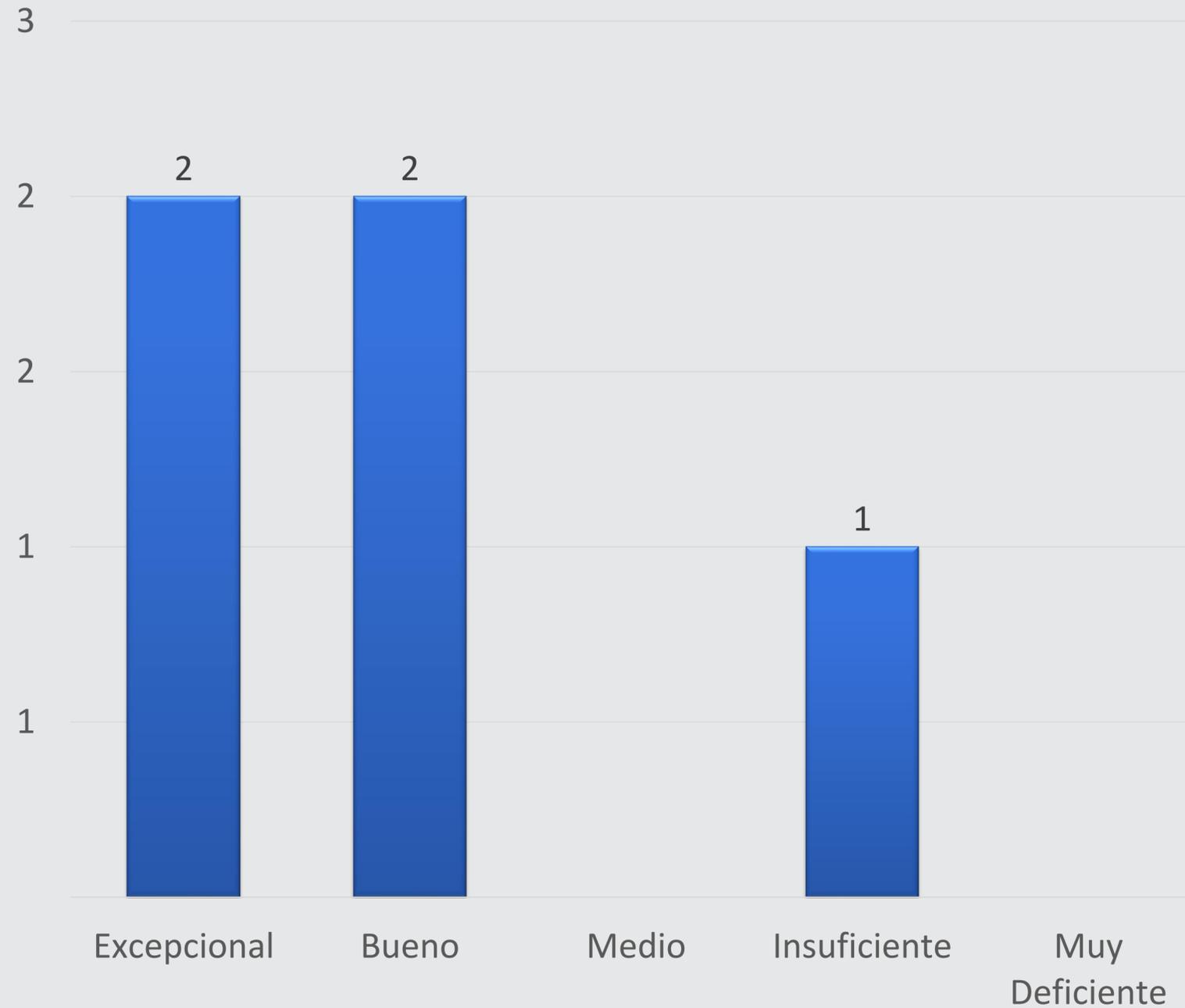
note



# ÉVALUATION DU TRAVAIL EFFECTUÉ PAR FRANCISCO GARFIAS



Dans l'ensemble, comment évalueriez-vous le travail accompli par JOSE FRANCISCO GARFIAS MILLA ?

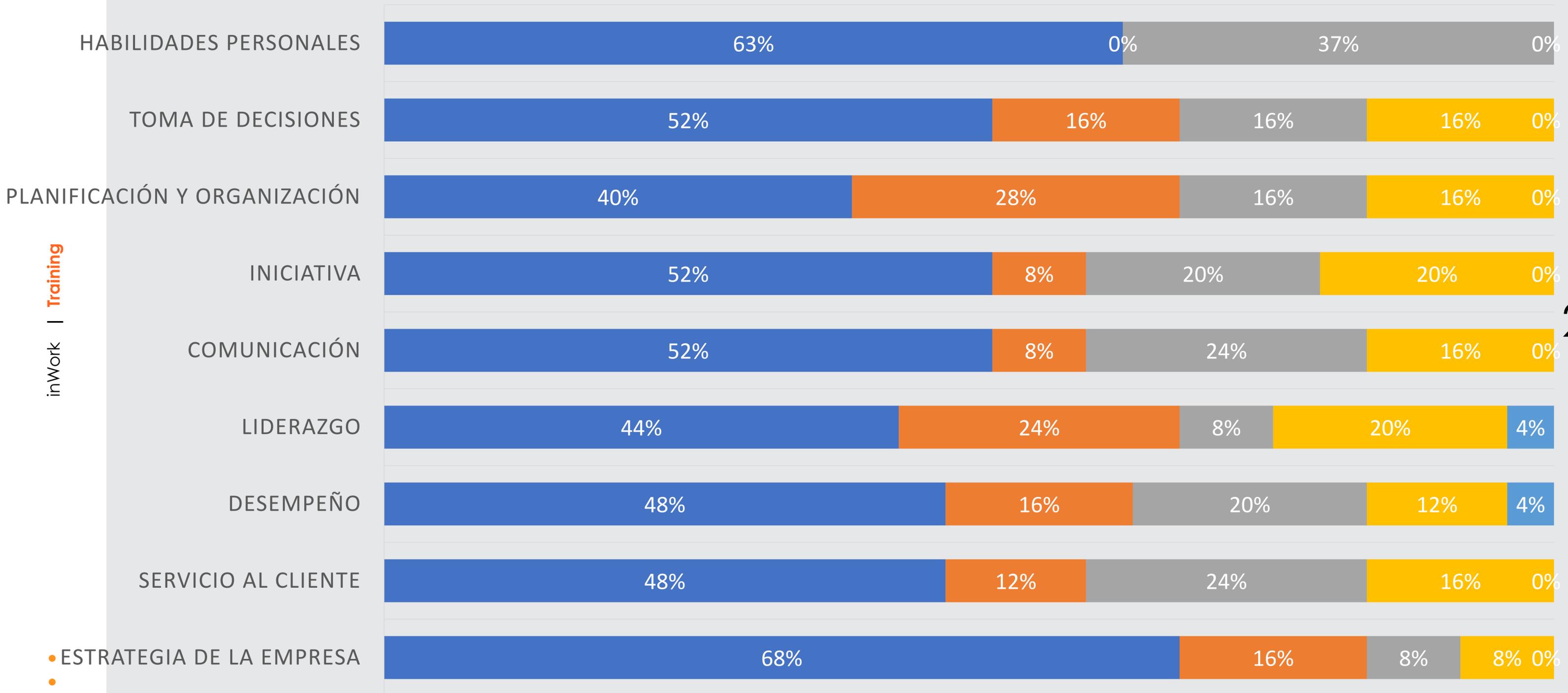




# ÉVALUATION DU TRAVAIL EFFECTUÉ PAR FRANCISCO GARFIAS



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Neutral ■ Desacuerdo ■ Totalmente desacuerdo



inWork | Training

25

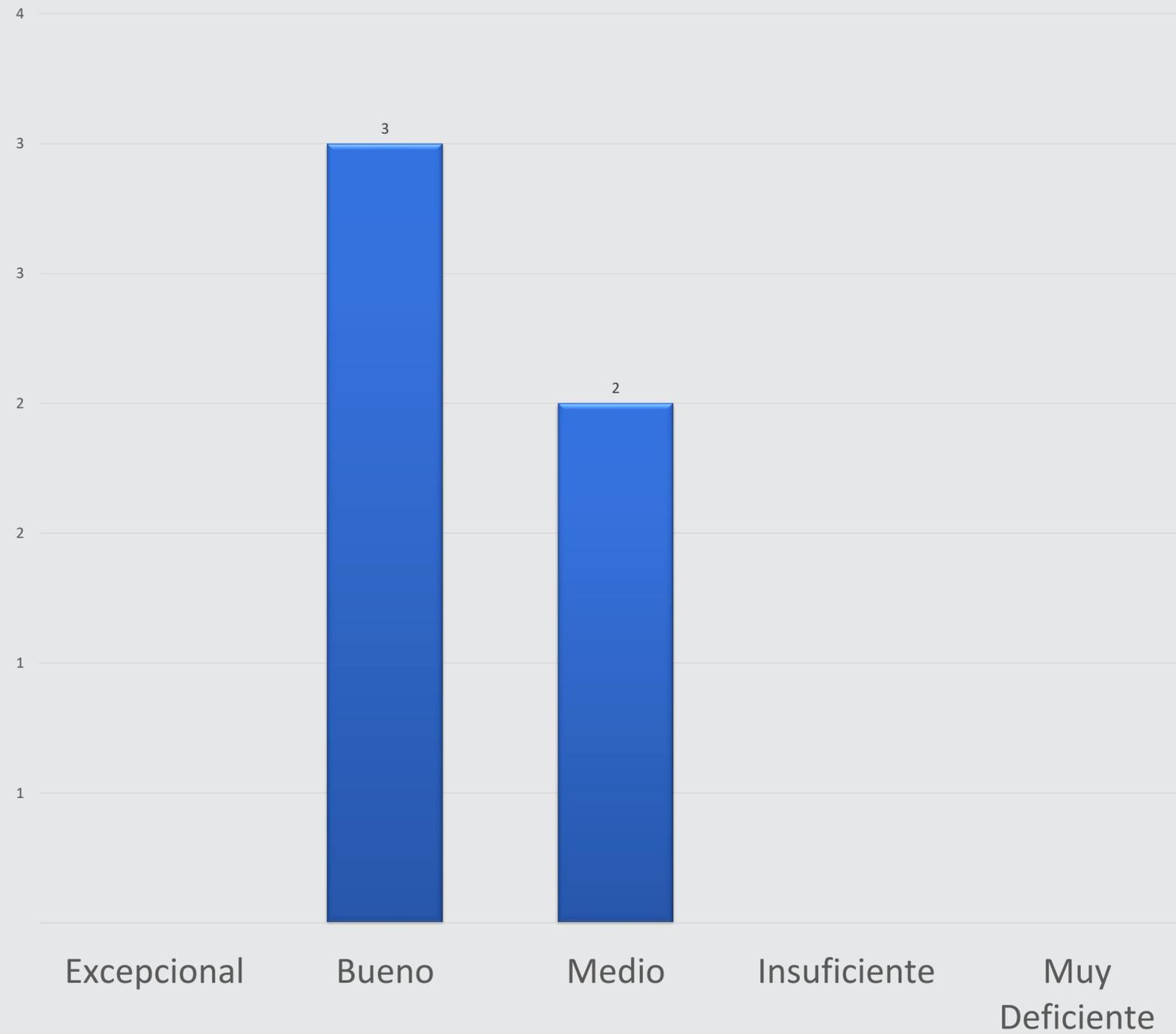
siguiente



# ÉVALUATION DU TRAVAIL PAR RUTH TOVAR BONILLA



Dans l'ensemble, comment évalueriez-vous le travail de RUTH TOVAR BONILLA ?





# ÉVALUATION DU TRAVAIL PAR RUTH TOVAR BONILLA

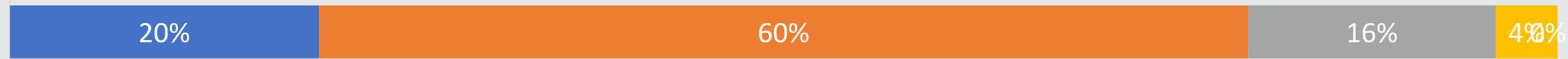


■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Neutral ■ Desacuerdo ■ Totalmente desacuerdo

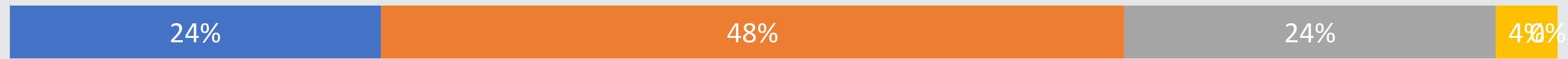
HABILIDADES PERSONALES



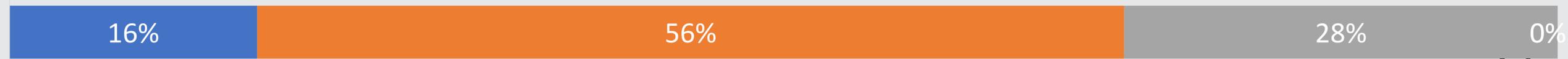
TOMA DE DECISIONES



PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN



INICIATIVA



COMUNICACIÓN



LIDERAZGO



DESEMPEÑO



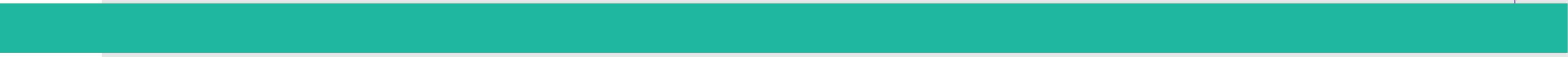
SERVICIO AL CLIENTE



ESTRATEGIA DE LA EMPRESA



inWork | Training

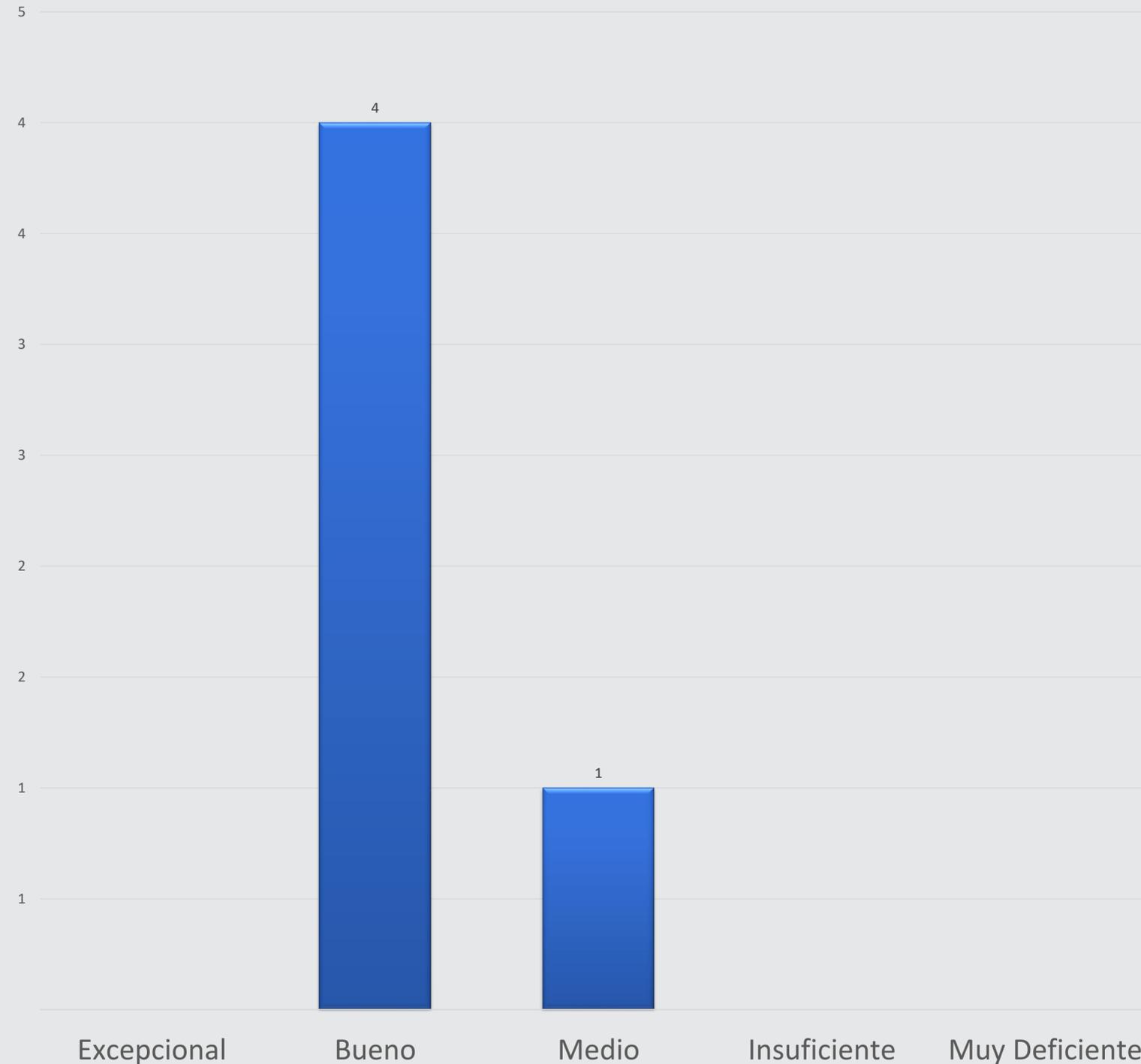




# ÉVALUATION DU TRAVAIL EFFECTUÉ PAR MAURICIO GARCÍA MARTINEZ

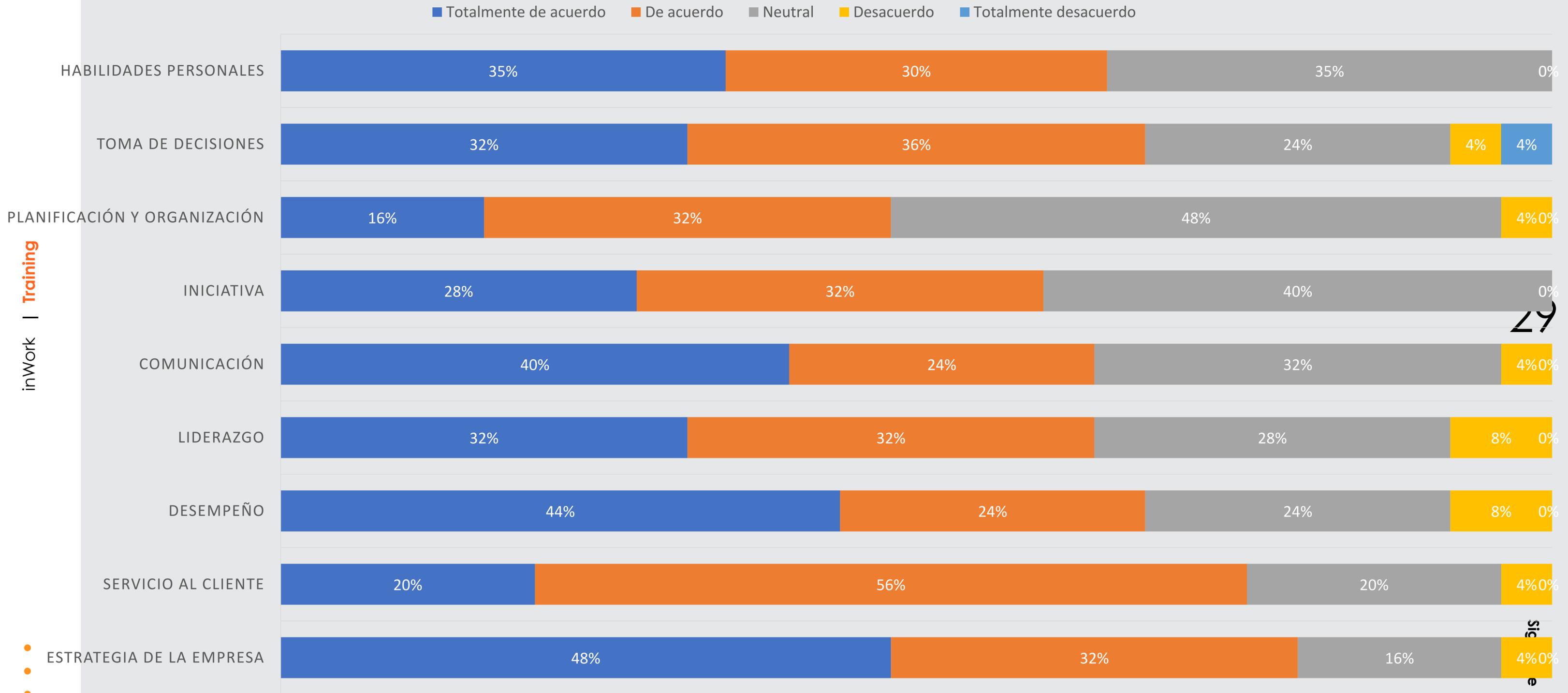


Dans l'ensemble, comment évalueriez-vous le travail accompli par MAURICIO GARCIA MARTINEZ ?





# ÉVALUATION DU TRAVAIL EFFECTUÉ PAR MAURICIO GARCÍA MARTINEZ



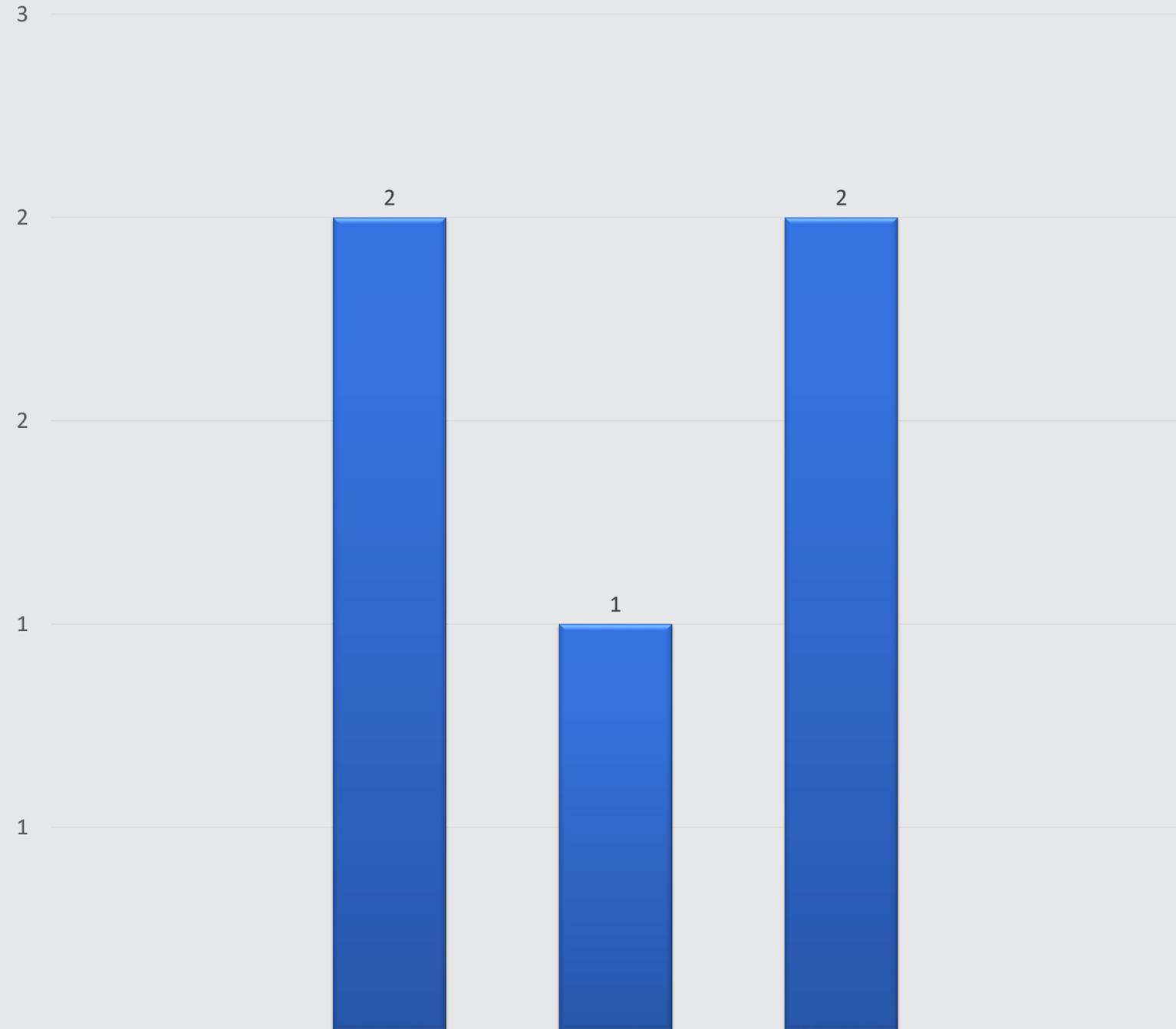
inWork | Training



# ÉVALUATION DU TRAVAIL PAR DAVID MANUEL LAZCANO QUINTERO



Dans l'ensemble, comment évalueriez-vous le travail accompli par DAVID MANUEL LAZCANO QUINTERO ?



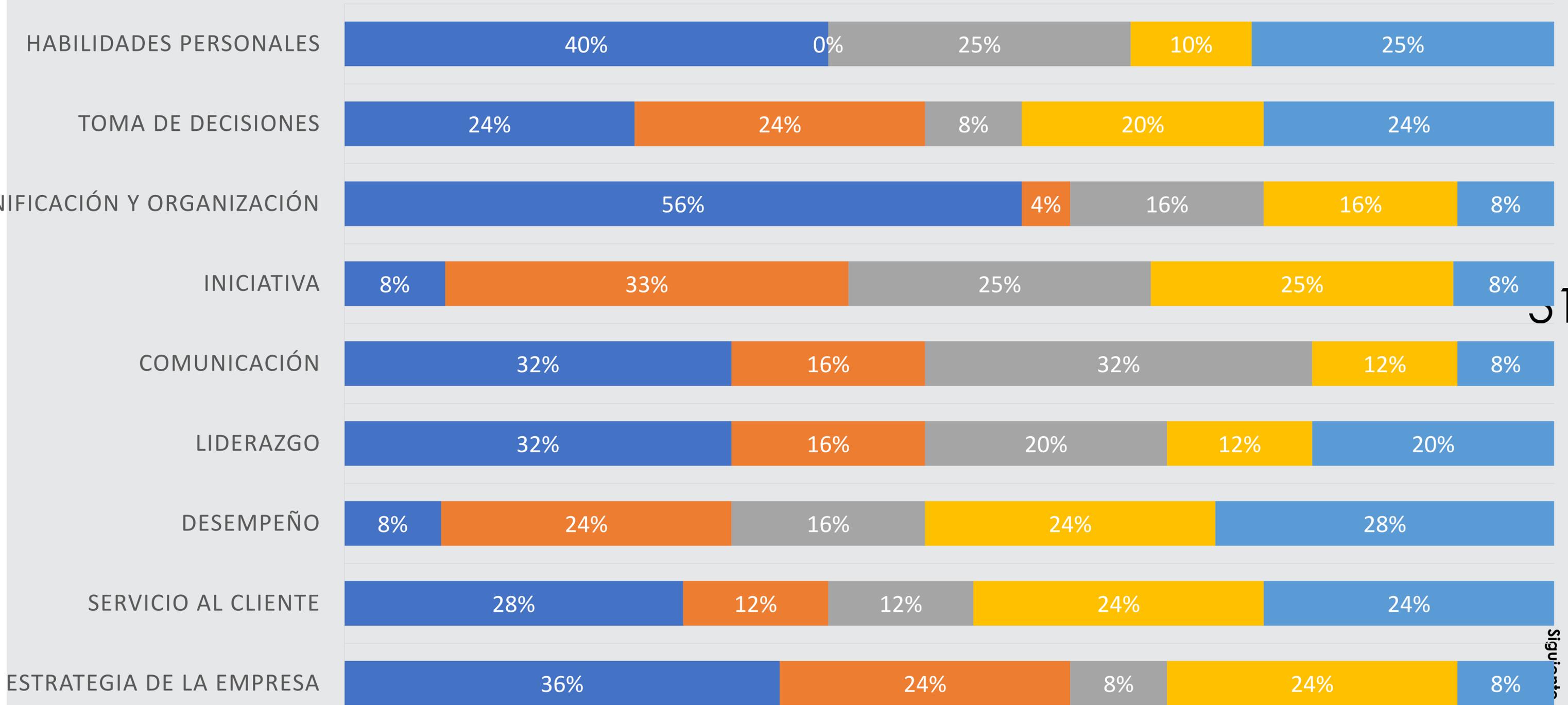


# ÉVALUATION DU TRAVAIL EFFECTUÉ PAR DAVID M. LAZCANO QUINTERO



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Neutral ■ Desacuerdo ■ Totalmente desacuerdo

inWork | Training



siguiente



**RECOMMNDATIONS  
ET PROPOSITIONS  
D'AMÉLIORATION.**





## Recommandations

- ✓ Comme on l'a vu dans le diagnostic, la structure de l'organisation ne correspond pas aux exigences actuelles et il est nécessaire d'avoir un plan d'investissement qui lui permette de disposer d'un personnel suffisant pour couvrir les profils requis pour les postes.
- ✓ Il est nécessaire de professionnaliser l'organisation à la recherche d'une structure organisationnelle et opérationnelle adaptée aux besoins actuels et aux défis de croissance à venir.
- ✓ Le personnel dont SPP dispose doit améliorer ses processus et son approche des systèmes de travail afin qu'ils soient prêts pour de nouveaux projets. Renforcer le travail horizontal.
- ✓ Restructuration rapide de l'équipe opérationnelle et répartition des fonctions réalisables afin de mieux répondre aux besoins et à la portée de l'organisation
- ✓ Révision des charges de travail, délimitation des fonctions et de la portée des responsabilités
- ✓ Il est nécessaire de former une équipe de cadres moyens à haute performance pour les exigences et les défis qui se présentent
- ✓ Renforcement d'un leadership assertif parmi les cadres moyens et engagement envers une vision claire pour progresser au niveau des attentes et de la croissance de SPP Global.



## Recommandations

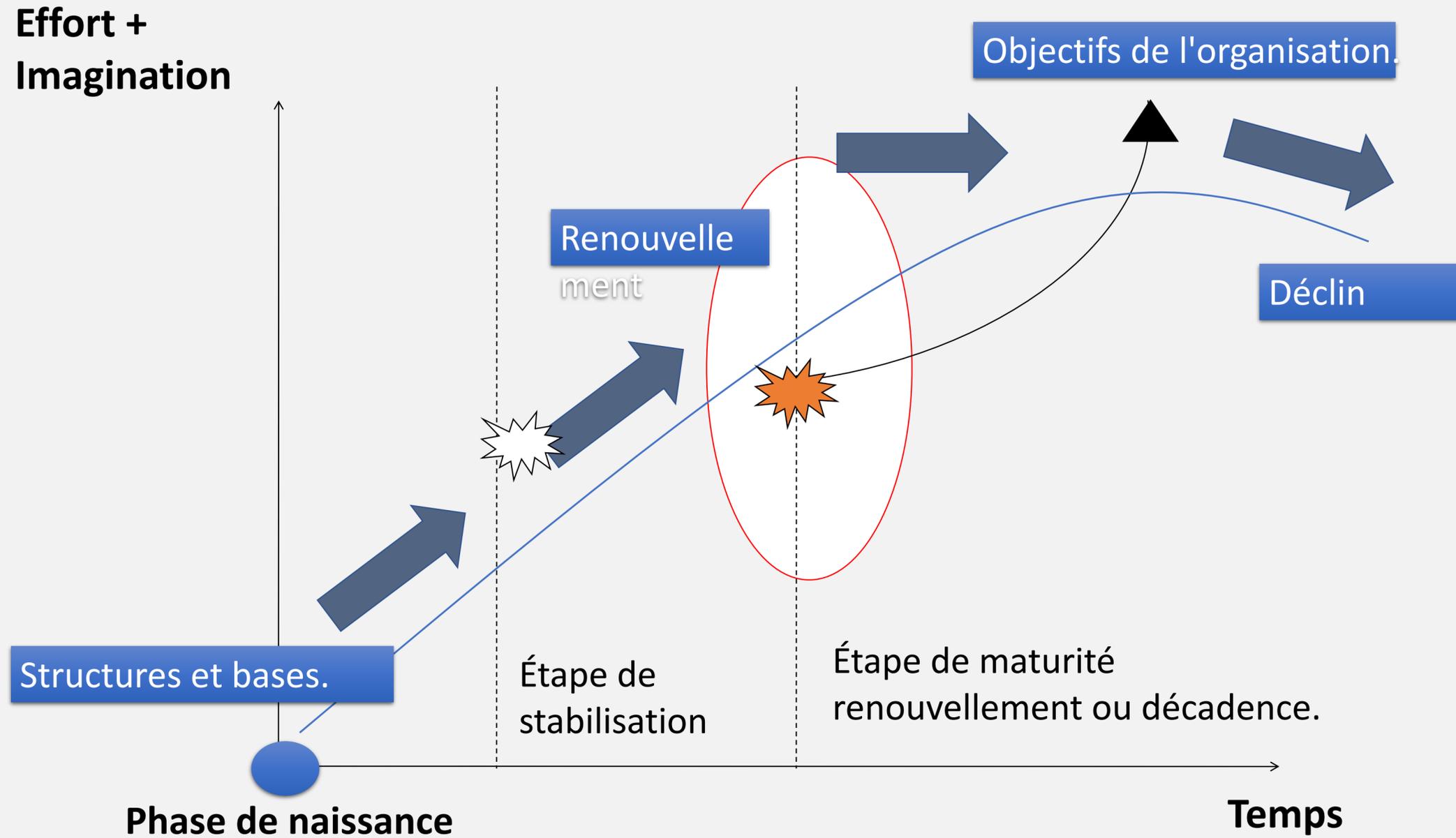
- ✓ La professionnalisation de l'organisation impliquera d'augmenter les investissements pour avoir un personnel plus apte et mieux formé aux activités à développer pour faire en sorte qu'ils restent en poste.
- ✓ Imprégner la vision, l'objectif, la mission et la nature de l'organisation jour après jour auprès du personnel pour promouvoir l'identité.
- ✓ Développer et utiliser des outils numériques qui permettent à la planification stratégique d'atterrir dans des plans et des programmes par département avec des objectifs clairs et des évaluations constantes de la performance.
- ✓ Améliorer le processus interne d'induction et de formation au poste du personnel nouvellement recruté.
- ✓ Améliorer la gestion du temps, la planification et l'organisation des activités.
- ✓ Examiner et améliorer les processus de l'équipe opérationnelle liés aux parties externes.
- ✓ La responsabilité et la sensibilisation doivent être encouragées pour améliorer la qualité du service interne et externe de l'entreprise.
- ✓ Mise en place d'outils de travail facilitant le suivi, la surveillance et l'évaluation des activités par département.



# ANNEXES



# ÉTAPES DE L'ENTREPRISE





# ÉTAPES DE L'ENTREPRISE

Caractéristiques :	Description
Las condiciones se modifican y causan respuestas y operaciones deficientes.	Las variables del entorno externo e interno están modificándose constantemente; si la organización no ha establecido mecanismos de renovación y de respuesta a los cambios, la organización pierde su eficacia.
Los procedimientos y las rutinas ya no funcionan como antes.	Los sistemas y los procedimientos pierdan su efectividad.
El desajuste produce conflictos y tensiones	La perdida de efectividad de la organización se refleja en la interacción de las personas que la integran. Las personas tienden a buscar culpables, mas que orientarse al logro de las metas
Para ajustarse a los cambios, afrontara un cambio estructural.	Estos desajustes requieren un nuevo enfoque en la manera como debe operar la organización. Es necesaria la adopción de una estrategia de cambio.





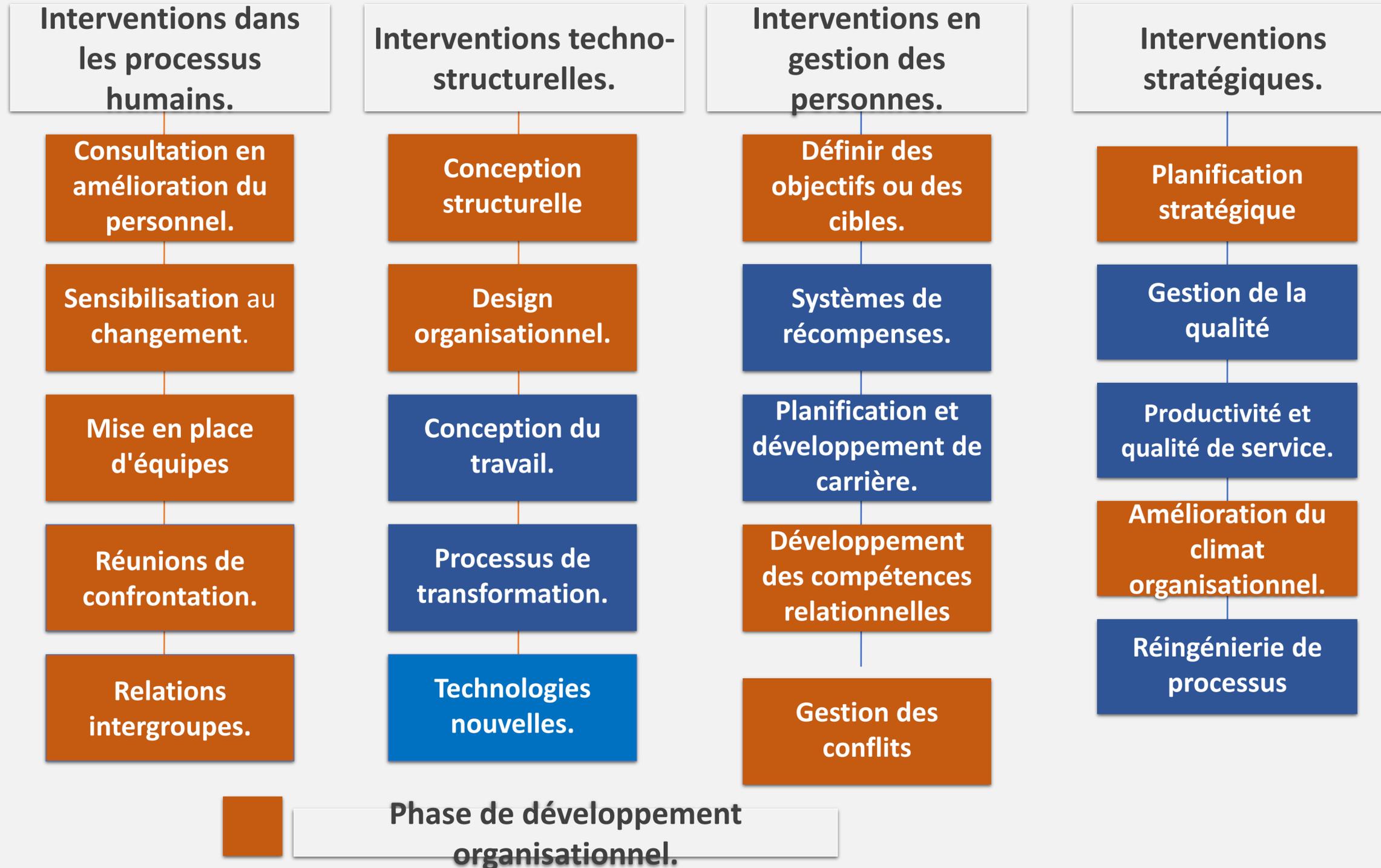
# ÉTAPES DE L'ENTREPRISE

Caractéristiques :	Description
Si el servicio que se presta se modifica o desaparece, la institución tendrá que adaptarse o desaparecer.	La misión se actualiza, es necesario revisar los planteamientos iniciales, identificar las desviaciones y replantear las metas, adoptando la estrategia de cambio que garantice la continuidad de la institución.
Se demanda, en cierta forma , volver a la primera etapa.	En la etapa de nacimiento, se presenta características de flexibilidad en la operación, estructura dúctil para adaptarse, liderazgo centrado en iniciativas, creatividad e innovación de las personas, comunicación clara, continua e informal
En cada cambio de etapa existe crisis, que demandan de la organización un esfuerzo de adaptación.	Es importante considerar las consecuencias de la etapa de cambio, en la cual se manifiesta la resistencia al cambio y se requieren acciones pertinentes para contrarrestarla.
Las crisis bien manejadas permiten tener acceso a una etapa más evolucionada.	Se recomienda claridad de las mentes del cambio, hacer equipo con los involucrados y mantener una comunicación fluida de los avances alcanzados.





# SCHÉMA D'AMÉLIORATION





i n W o r k | TRAINING

## Contact

---

**MBA SC César G. Romero Garcia**

Tél. : 55 39938735

**Consultant inWork**