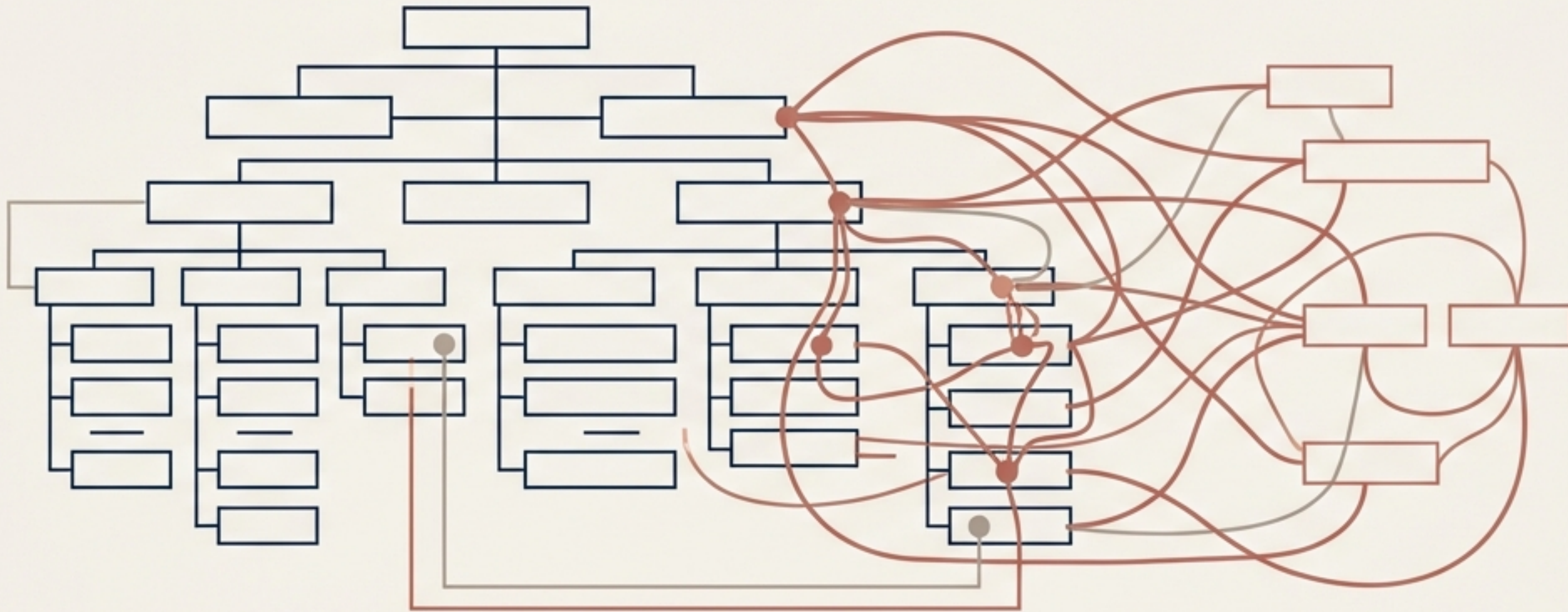


L'Organisation Décodée : Au-delà de l'Organigramme

De la structure matricielle aux systèmes vivants : un guide pour naviguer la complexité.

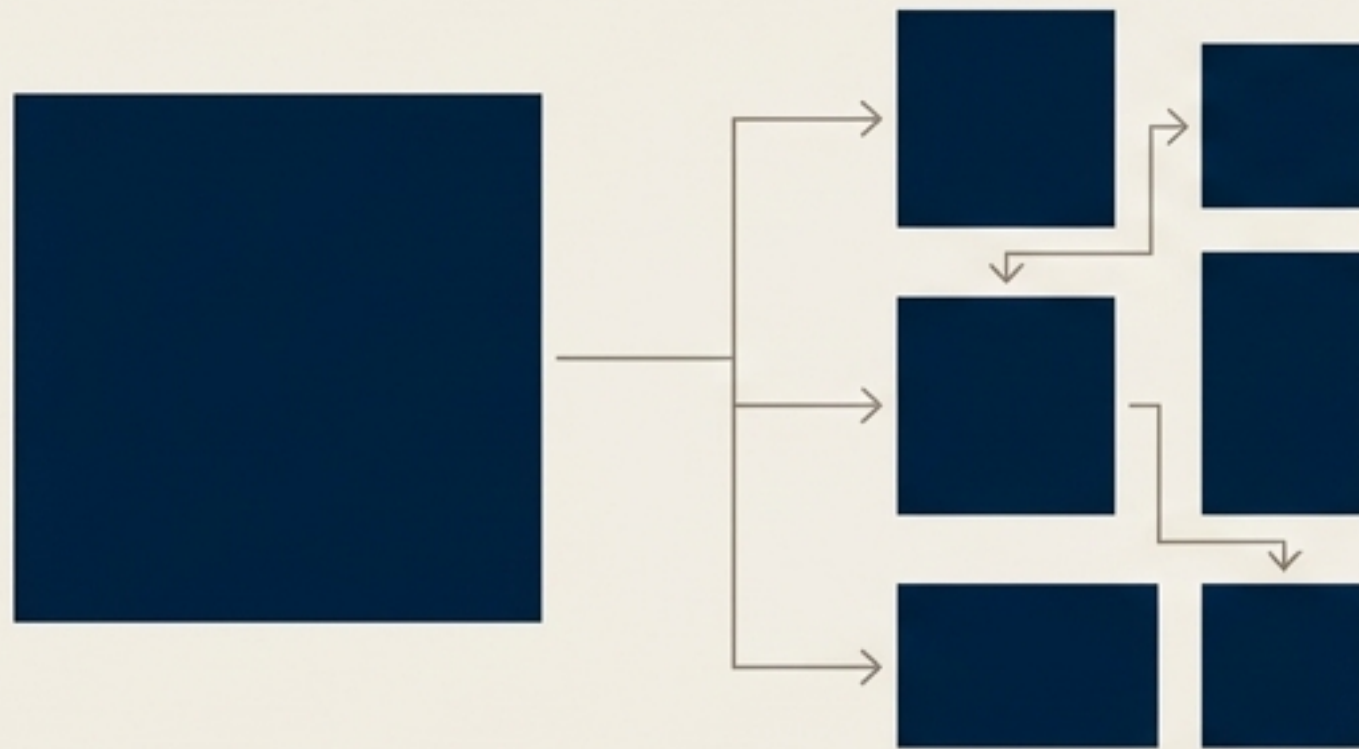


"Nous avons une **structure très lourde** et il y a de sérieux problèmes intrapersonnels dans notre petite organisation.
"Nous avons une **structure très lourde** et il y a de sérieux problèmes intrapersonnels dans notre petite organisation. Nous envisageons une **structure organisationnelle matricielle** comme un moyen d'aller de l'avant. Des idées à ce sujet ?"

Toute structure répond à deux défis fondamentaux.

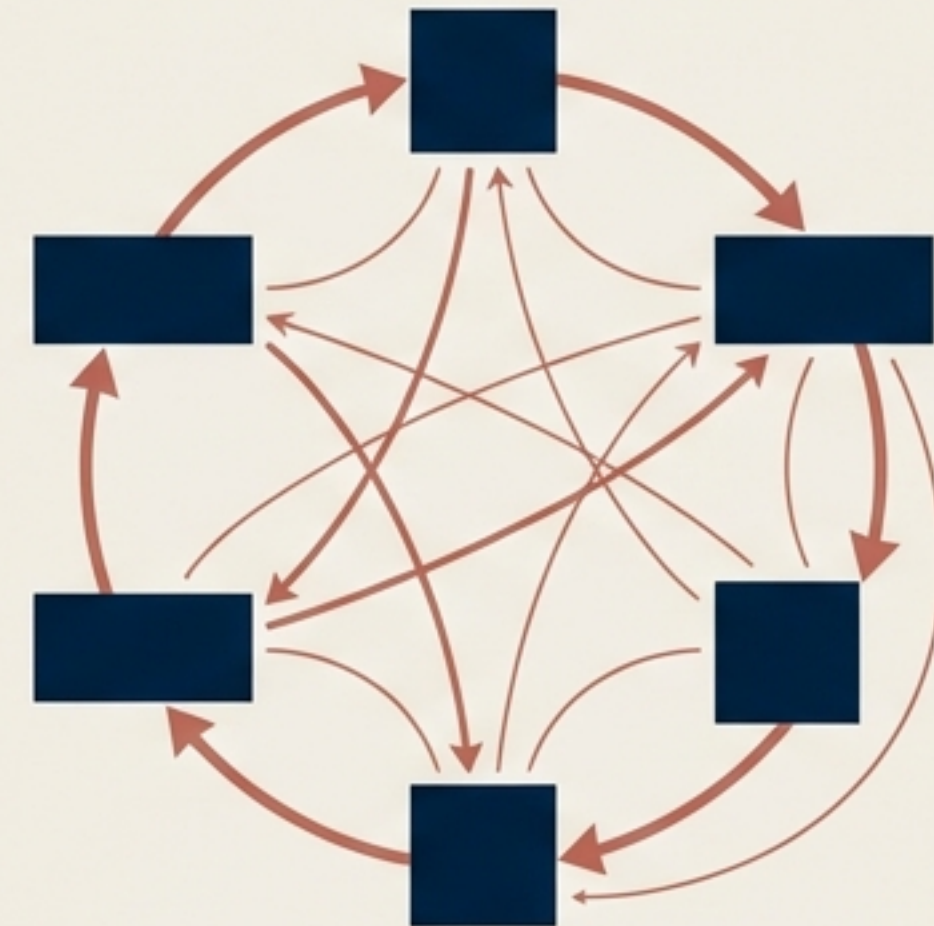
"La structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches."

— Henry Mintzberg (1982)



Défi 1 : La Division du Travail

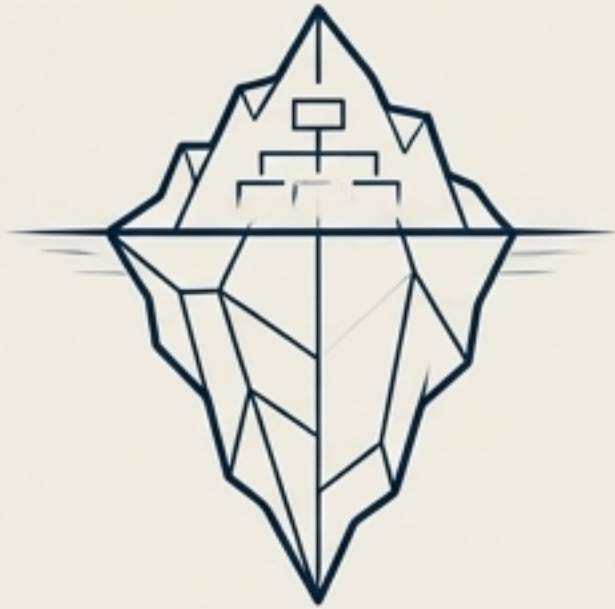
Comment répartir les missions et les tâches ?



Défi 2 : La Coordination

Comment assurer la cohérence de l'action collective ?

La double réalité de l'organisation : le formel et l'informel.

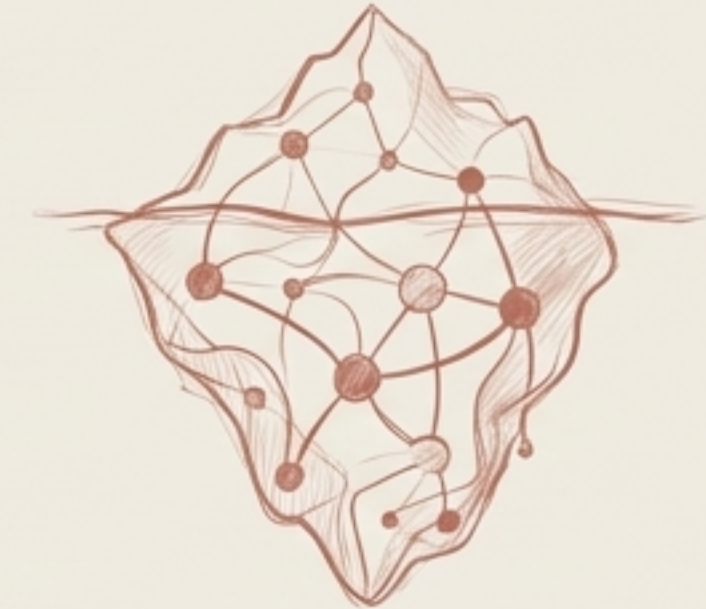


La Structure Formelle (La Superstructure)

Officielle, décrite dans l'organigramme. Elle représente la répartition formelle du travail et les relations hiérarchiques.

-  Organigramme
-  Règles
-  Procédures
-  Définitions de poste

Favorise la **standardisation**, la **conformité**, le **contrôle**.



La Structure Informelle (L'Infrastructure)

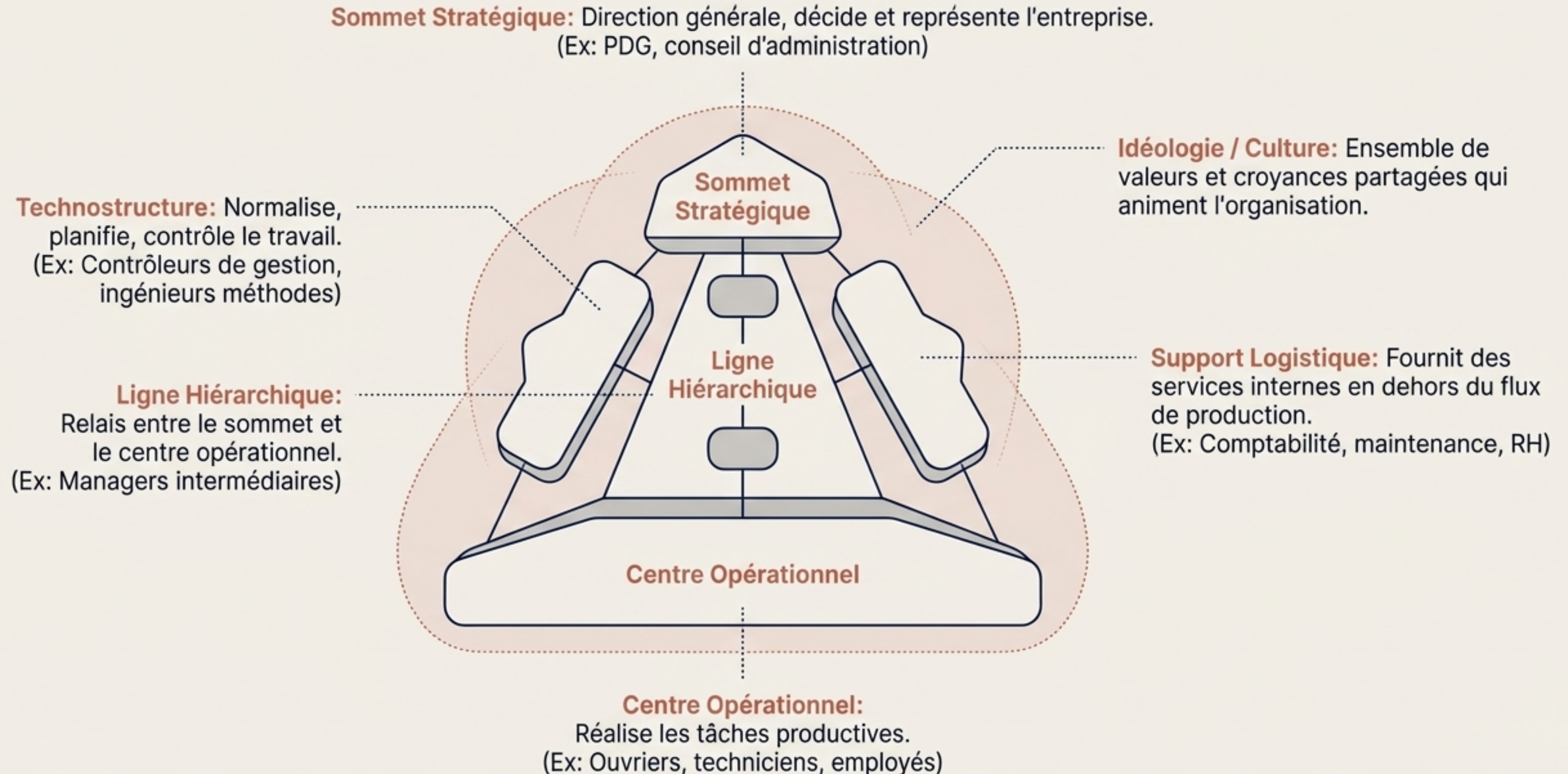
Non écrite, fondée sur les relations personnelles, la culture, les réseaux et les jeux de pouvoir. C'est ici que le vrai travail se fait.

-  Coopération
-  Ajustements mutuels
-  Zones d'incertitude
-  Culture

Favorise l'**adaptabilité**, la **réactivité**, l'**innovation**.

L'organigramme montre l'apparence, l'infrastructure révèle le fonctionnement réel.
L'un ne va pas sans l'autre.

L'anatomie de toute organisation : les 6 composantes de base de Mintzberg



Les 6 mécanismes de coordination : le "ciment" de l'organisation.

Pour que les 6 composantes fonctionnent ensemble, les organisations utilisent une combinaison de ces mécanismes de coordination.



Ajustement Mutuel

Coordination par communication informelle directe.



Supervision Directe

Un responsable donne des instructions à plusieurs subordonnés.



Standardisation des Procédés

Des règles et procédures communes définissent le travail.



Standardisation des Résultats

Des objectifs mesurables sont fixés à l'avance.



Standardisation des Qualifications

La formation commune garantit la qualité et la coordination du travail.



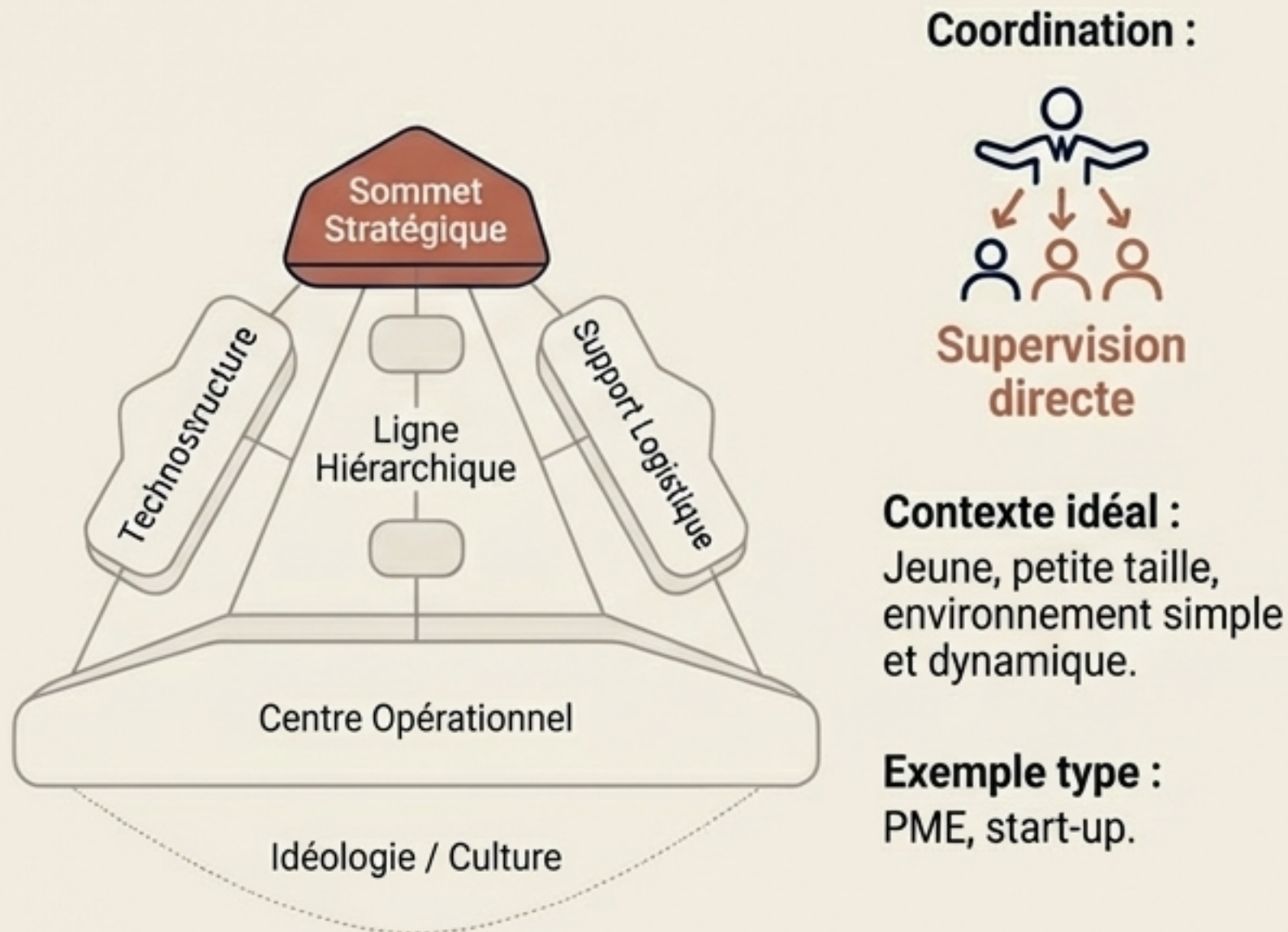
Standardisation des Normes

La culture et les valeurs partagées dictent le travail.

Les grandes familles d'organisations : les configurations structurelles.

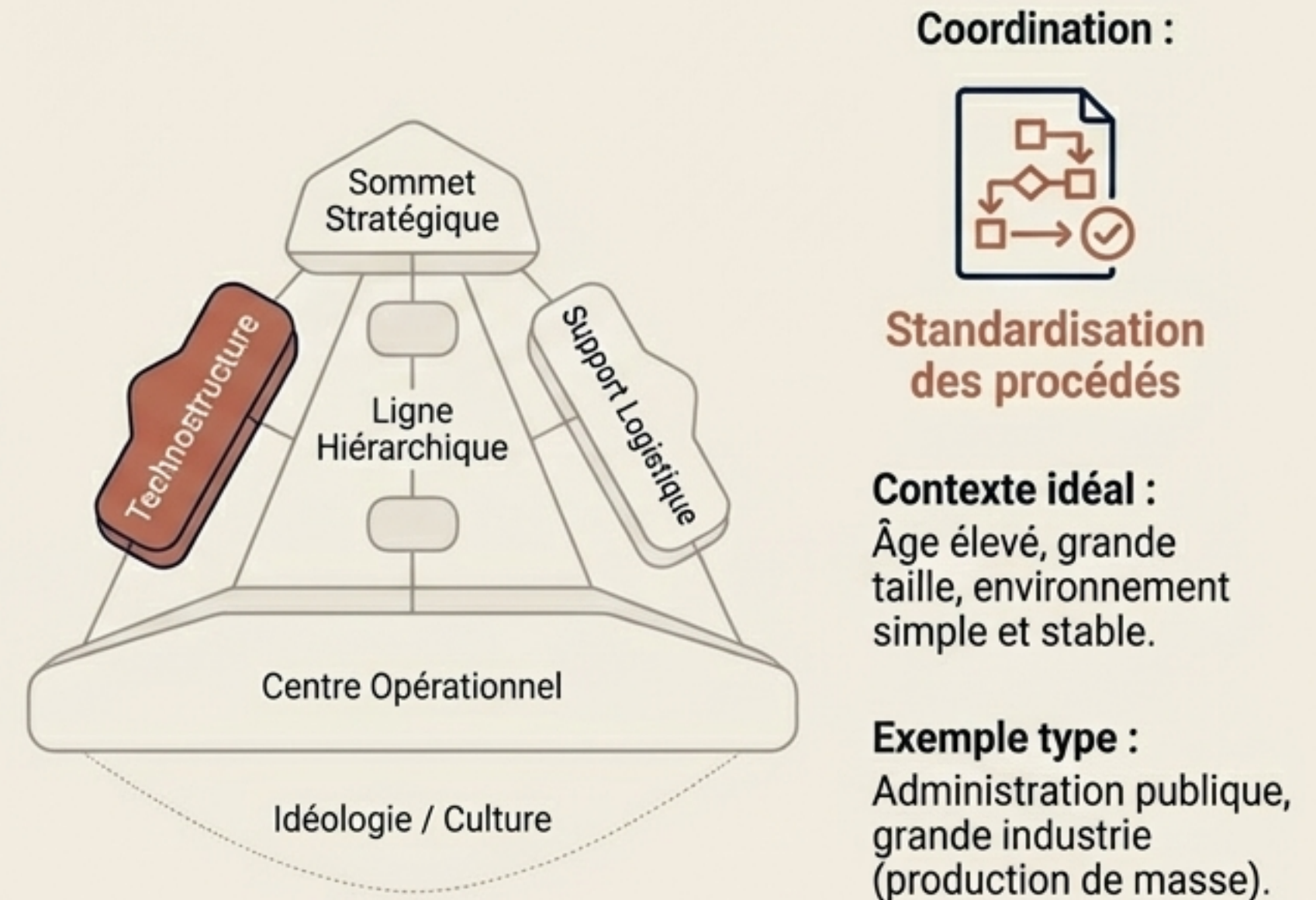
La Structure Simple

L'organisation entrepreneuriale.



La Bureaucratie Mécaniste

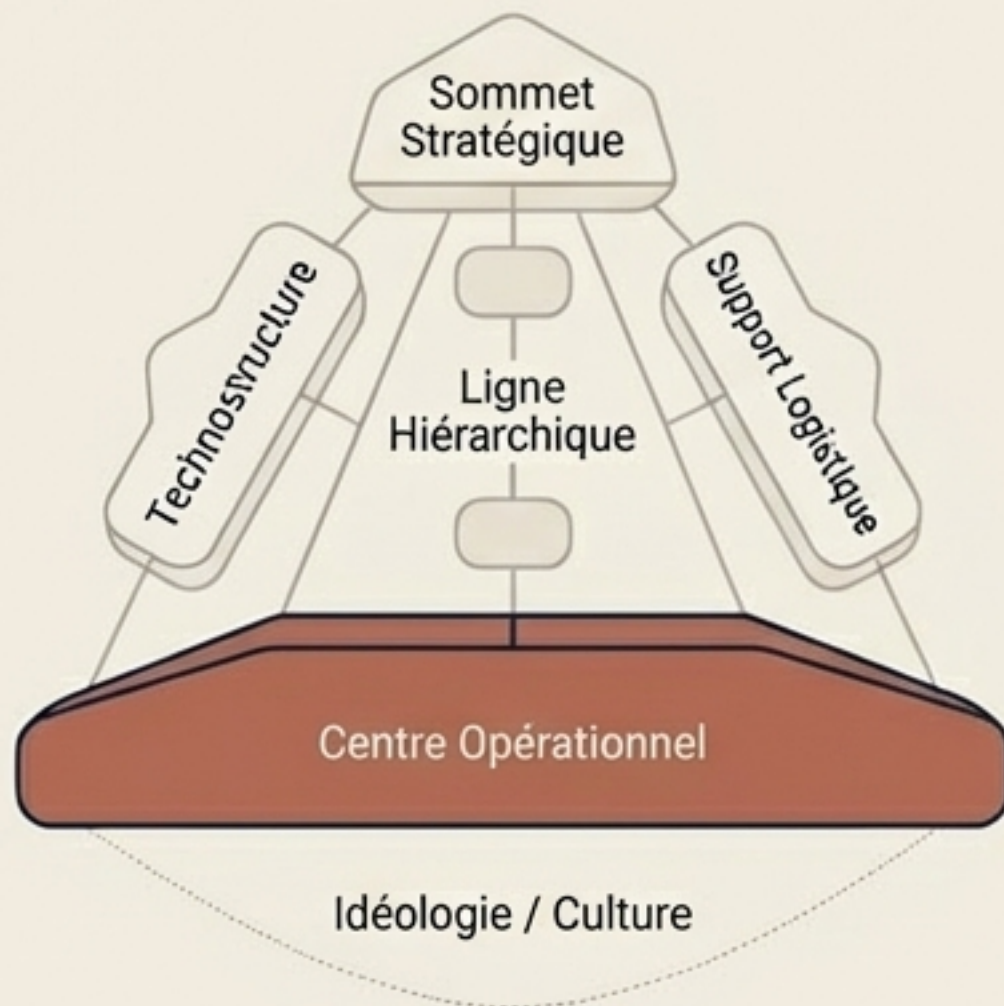
L'organisation efficiente et standardisée.



Configurations avancées : le pouvoir aux experts et aux divisions.

La Bureaucratie Professionnelle

L'organisation du savoir.



Coordination :



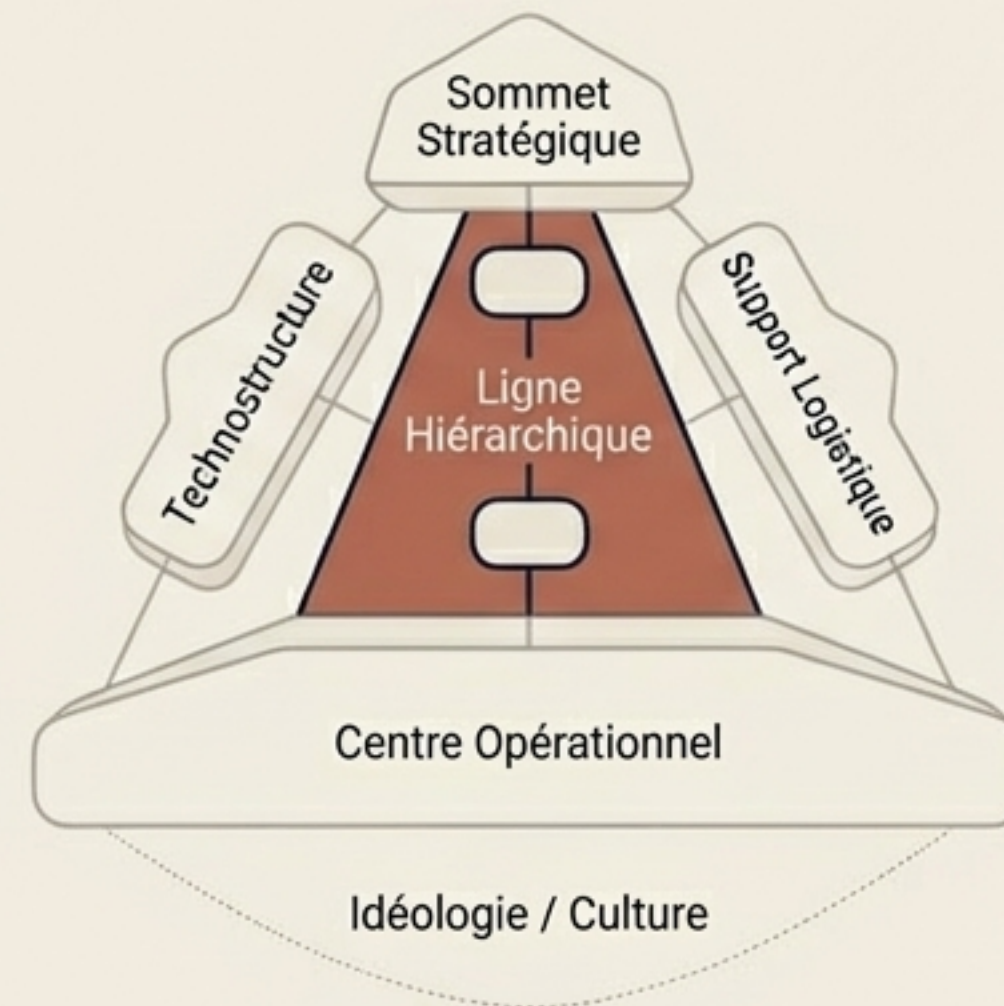
Standardisation des qualifications

Contexte idéal :
Environnement complexe mais stable.

Exemple type :
Université, hôpital, cabinet d'avocats.

La Forme Divisionnalisée

Le conglomérat autonome.



Coordination :



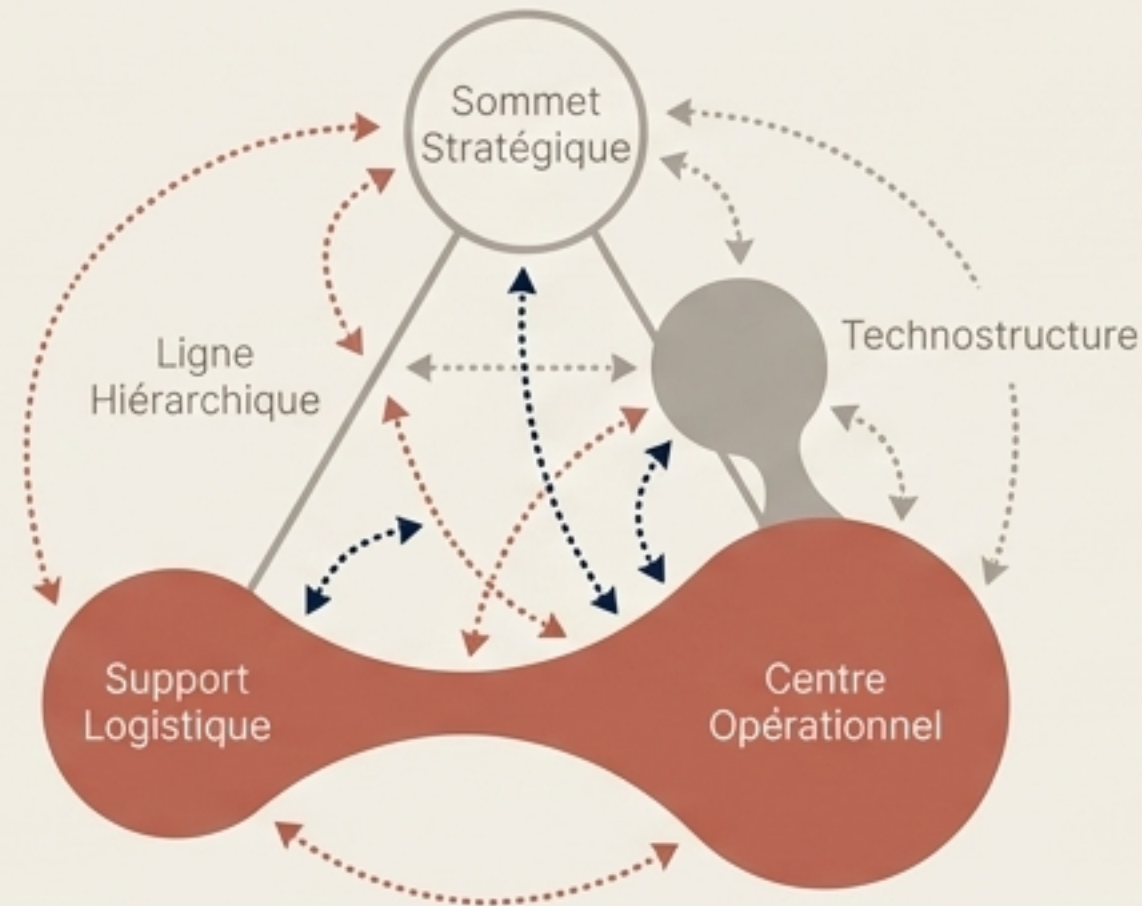
Standardisation des résultats

Contexte idéal :
Grande taille, marchés diversifiés.

Exemple type :
Multinationale (L'Oréal, LVMH).

La configuration de l'innovation : l'Adhocratie

L'organisation innovante et adaptative



Coordination : **Ajustement mutuel** ↻

Contexte idéal : Environnement complexe et dynamique, besoin constant d'innovation.

Caractéristiques clés :

- Structure flexible, organisée par projets
- Faible formalisation
- Pouvoir basé sur l'expertise

Exemple type : Agence de R&D, cabinet de conseil, société de production cinématographique.

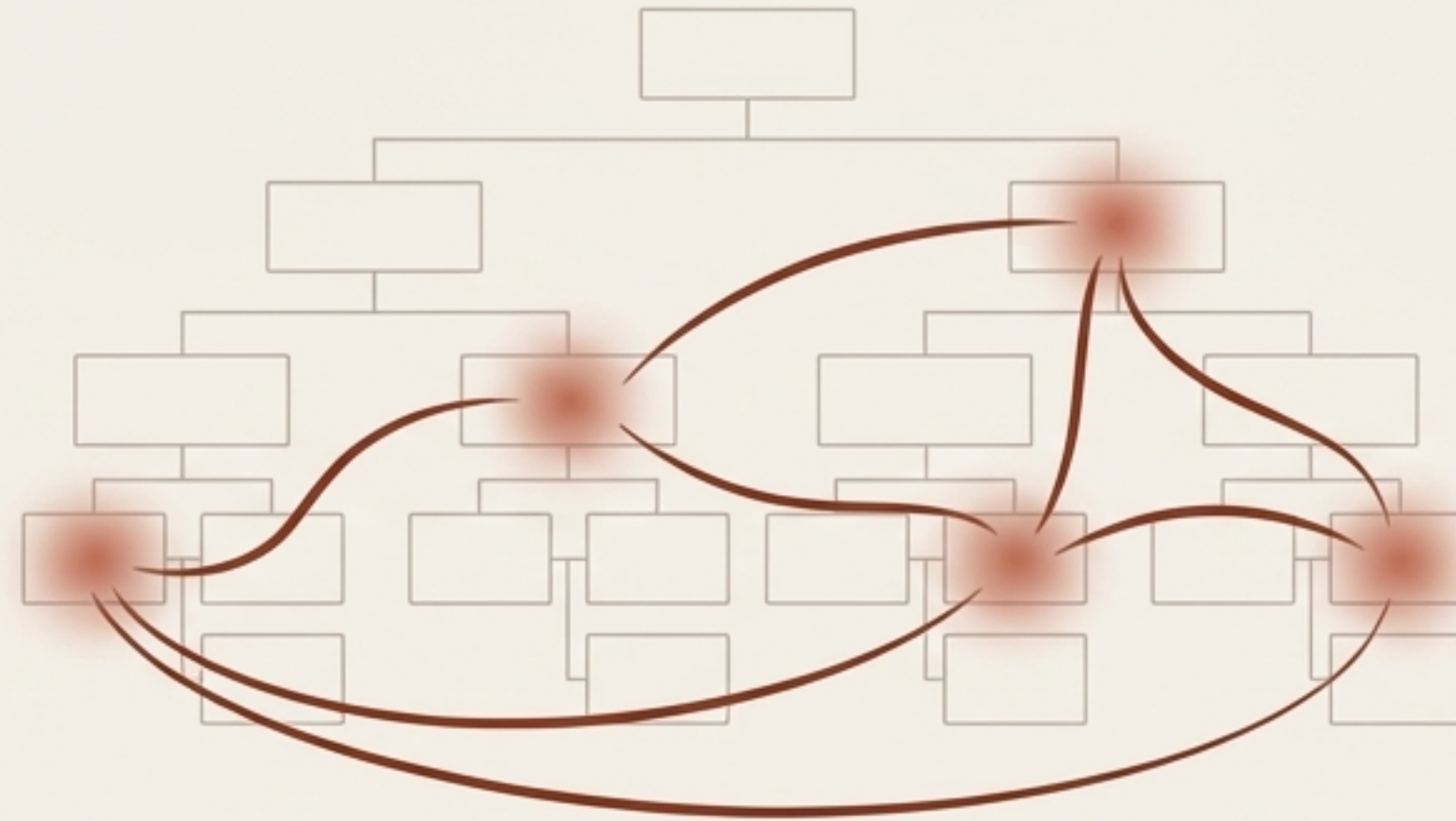
Synthèse des configurations : choisir la bonne structure pour le bon contexte.

	Structure Simple	Bureaucratie Mécaniste	Bureaucratie Professionnelle	Forme Divisionnelle	Adhocratie
Élément clé de l'organisation	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctionnel de support
Mode principal de coordination	Supervision directe	Standardisation des tâches	Standardisation des compétences	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel
Âge et Taille typiques	Jeune et petite	Ancienne et grande	Variables	Ancienne et grande	Jeune ; taille variable
Type d'Environnement	Simple et dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Relativement simple et stable	Complexe et dynamique
Complexité du Système Technique	Simple	Peu complexe	D'ordinaire peu complexe	Variable selon les divisions	Le plus souvent complexe

Au-delà de l'organigramme : le pouvoir comme architecture invisible

Le pouvoir ne découle pas seulement de la hiérarchie. Il naît de la maîtrise de l'incertitude.

Toute organisation génère en son sein de multiples **zones d'incertitude** : des failles dans les règles, des défaillances techniques, des pressions imprévisibles...



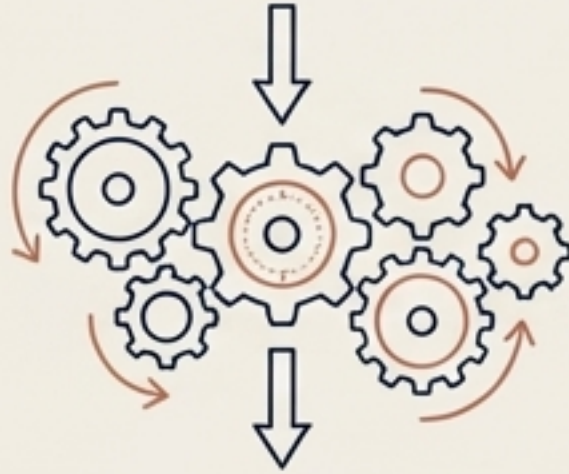
Le pouvoir réel appartient à celui ou au groupe qui contrôle une zone d'incertitude cruciale pour les autres.

Le pouvoir d'un individu est ainsi fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude qu'il pourra maîtriser.

Exemple : L'expert en maintenance dans une usine automatisée a un pouvoir immense, car il contrôle l'incertitude cruciale des pannes de machines.

L'ordre n'est pas imposé, il est négocié : la régulation sociale

La Régulation de Contrôle



Les règles de travail formelles, mises en œuvre par les dirigeants pour standardiser et contrôler l'activité.

Exemple

Procédures de qualité, consignes de sécurité, objectifs chiffrés.

Limite

Il est quasiment impossible de tout prévoir. La grève du zèle illustre bien que le respect strict des règles bloque la production.

La Régulation Autonome



Les règles informelles produites par les groupes professionnels eux-mêmes, à partir de leur savoir-faire et de leurs pratiques.

Exemple

"Tours de main" d'atelier, arrangements entre collègues, priorités non-écrites.

Rôle

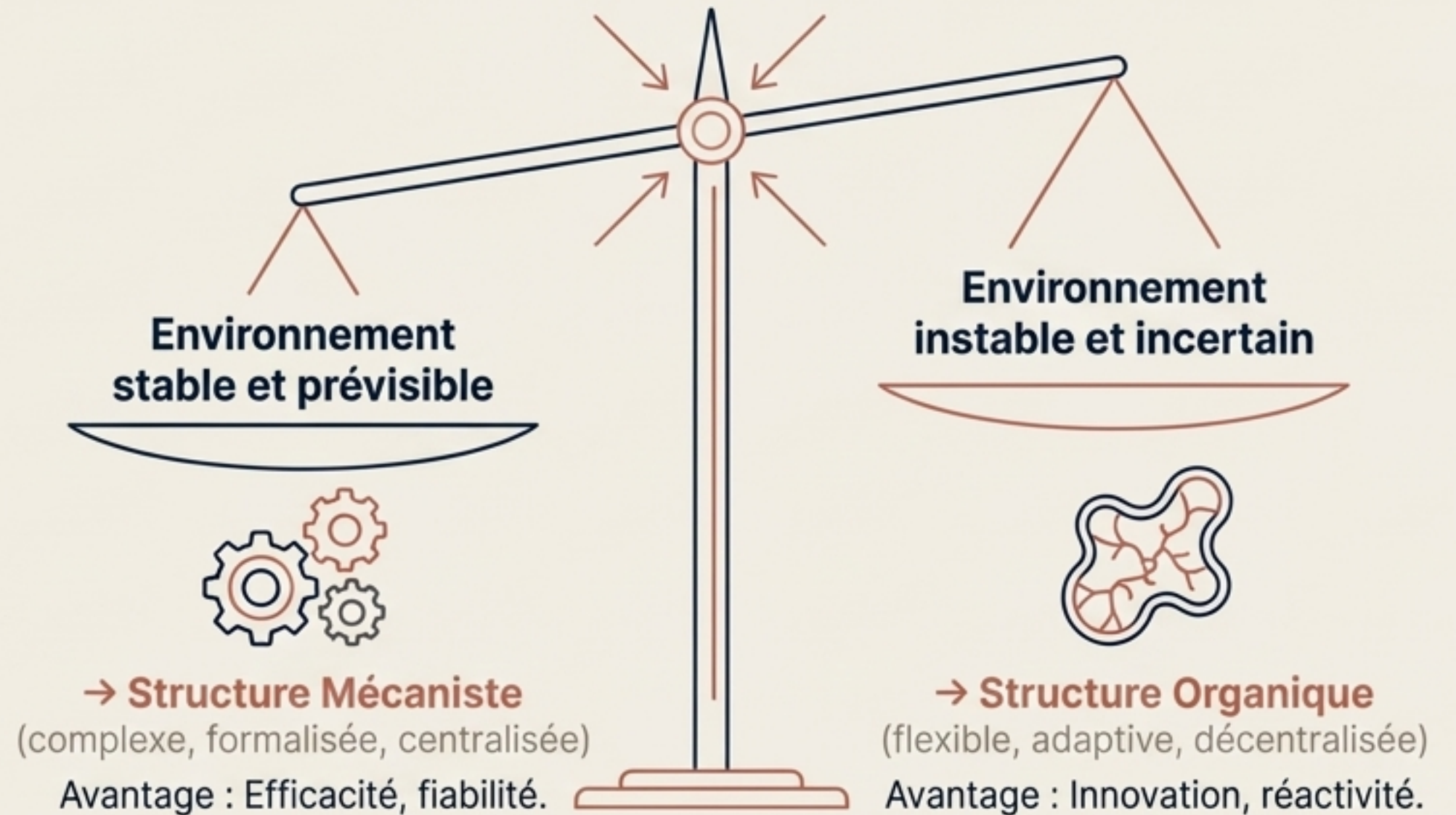
Ces règles corrigent ou complètent la régulation de contrôle. C'est la régulation autonome qui permet à la régulation de contrôle d'être appropriée et de fonctionner.

Le conflit et la négociation sont des modes normaux de production des règles

Il n'y a pas de structure idéale, seulement des choix contingents.

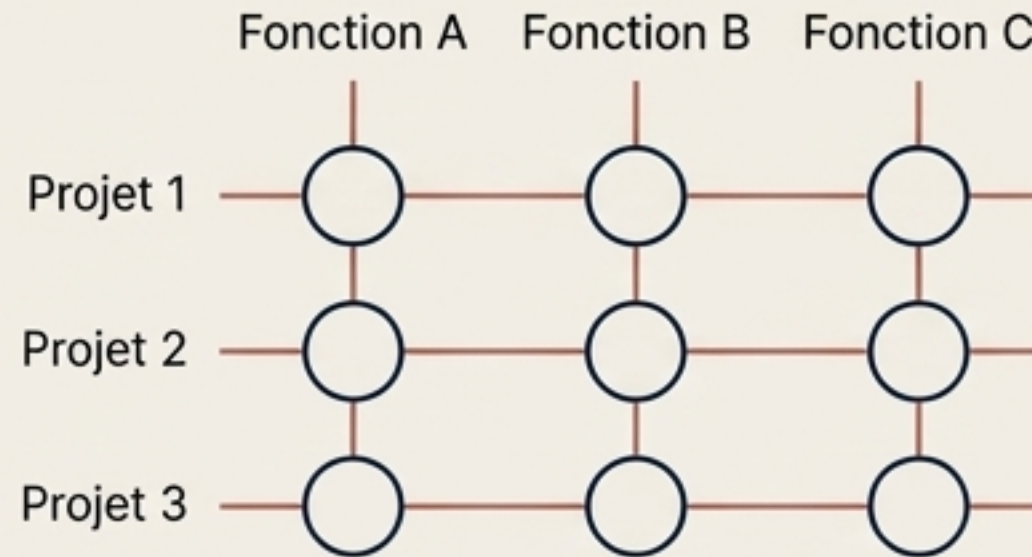
La structure optimale d'une organisation dépend de ses facteurs de contingence.

- **Taille** : Plus une entreprise grandit, plus sa structure se complexifie et se formalise.
- **Âge** : Plus elle vieillit, plus elle tend à se bureaucratiser.
- **Technologie** : Un système technique complexe (ex: automatisation) pousse à des structures plus élaborées.
- **Environnement** : Le facteur le plus crucial.



Retour sur la structure matricielle : solution miracle ou défi de maturité ?

Une structure où chaque salarié dépend de deux responsables (ex: un chef de fonction et un chef de projet).
Elle vise à gérer une double pression : l'excellence fonctionnelle ET la réactivité par projet.



Avantages ✓

- * Plus de chefs comprennent ce qui doit être fait de manière transversale pour exécuter.
- * Encourage la flexibilité et le partage d'informations.

Inconvénients ✗

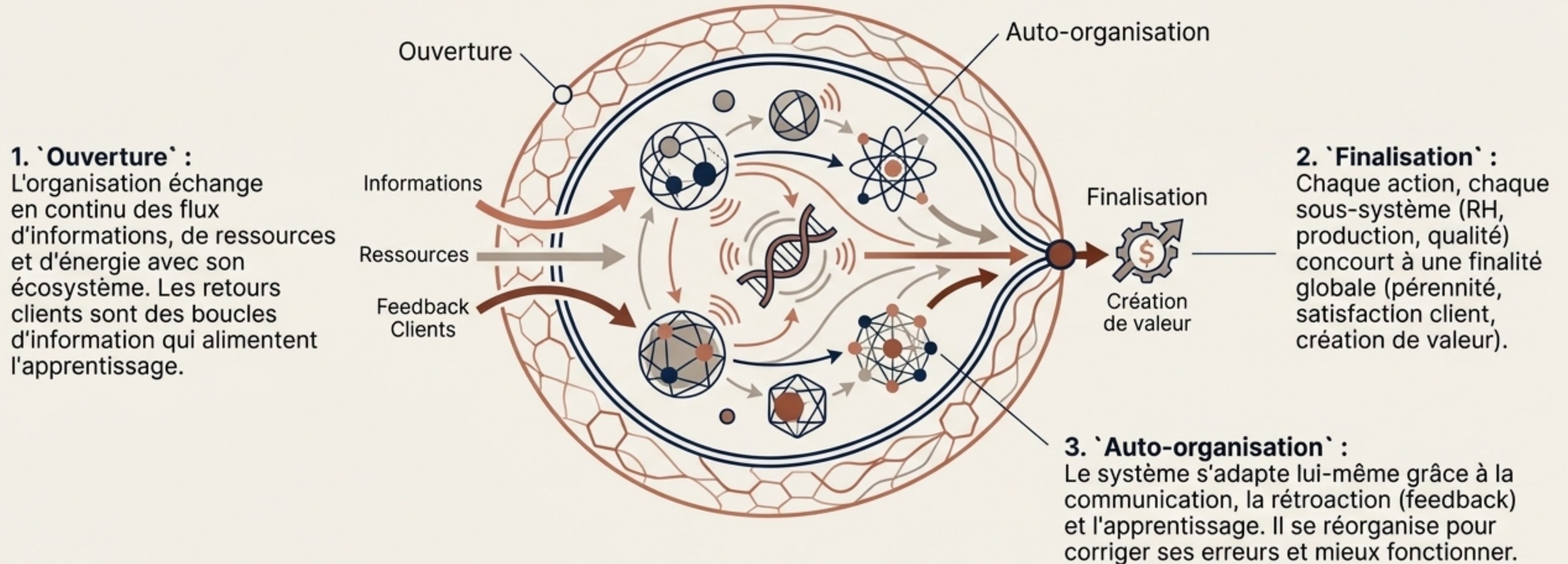
- * Manque de responsabilité : dilution des responsabilités.
- * Ambiguïté pour les employés de première ligne quant à l'identité de leur responsable.
- * Source potentielle de conflits hiérarchiques.

Le verdict du praticien

"Ça demande un certain degré de maturité, d'aisance avec l'ambiguïté et d'intelligence émotionnelle. Si vous souffrez déjà de problèmes intrapersonnels, vous n'avez peut-être pas la maturité organisationnelle suffisante."

Penser au-delà de la structure : l'organisation comme système complexe et apprenant.

L'entreprise n'est pas une machine, mais un **système complexe, ouvert, et finalisé** qui interagit en permanence avec son environnement.



Une organisation efficace n'est pas celle qui contrôle tout, mais celle qui **apprend en permanence**.

Les 4 principes pour piloter l'organisation de demain.

1



Décoder avant de décider.

Analyser les composantes (Mintzberg), les mécanismes de coordination et les facteurs de contingence avant d'envisager un changement de structure.

2



L'alignement est la clé.

La structure doit servir la stratégie et s'adapter à l'environnement. Il n'y a pas de 'one best way', seulement des structures adaptées (ou non) à un contexte.

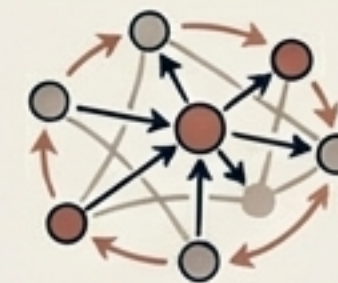
3



Gérer le pouvoir et l'informel.

L'organigramme n'est que la moitié de l'histoire. Reconnaître les zones d'incertitude (Crozier) et les régulations autonomes (Reynaud) est essentiel pour comprendre la dynamique réelle.

4



Penser en système, non en silo.

Inter: Favoriser l'apprentissage, la flexibilité et l'auto-organisation (Le Moigne). La performance durable naît de la qualité des interactions, pas de la rigidité de la structure.